



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

Taxonomia do BEING do mapa de configuração da organização

Diogo Francisco Fernandes Preto

Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 137725-G

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador**

Júri

Presidente:	Major-General José Alface/ Força Aérea
Orientador:	Tenente-Coronel Carlos Páscoa/ Força Aérea
Coorientador:	Tenente-Coronel José Gorgulho/ Força Aérea
Vogal:	Major Bruno Marado/ Força Aérea

Sintra, março de 2015

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do Curso de Pilotagem Aeronáutica conjuntamente com a atividade escolar. As opiniões do autor, manifestas com total liberdade académica, referem-se ao período em que foram escritas, contudo podem não representar doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

Agradecimentos

Aos meus pais,

Pelos valores que me transmitiram, pela educação que me deram, pelas oportunidades que me proporcionaram, pela sua disponibilidade total e pelo esforço incansável que sempre realizaram para que tivesse sucesso na vida, o meu mais sincero obrigado. Representam os meus exemplos de vida.

À minha irmã,

Por todo o apoio transmitido, apesar da distancia, pela boa disposição e por ser mais que uma irmã para mim.

À minha namorada,

Por ter estado ao meu lado nos momentos de mais nervosismo, por me transmitir força esperança e segurança e por me ajudar a concretizar mais um importante passo na minha vida. Obrigado por tudo.

A toda a minha Família,

Pela confiança que sempre me transmitiram, apesar da distância, e em especial à minha falecida avó que sempre me apoiou e motivou.

Aos Quasares,

Pela camaradagem, pelo união, pelo apoio nos momentos difíceis, por todos os bons momentos que passámos, pelo carinho que sempre me transmitiram e porque apesar da distancia sabemos que “Olhando os céus, unidos aos seus”. É uma honra enorme um privilégio pertencer aos Quasares, ser um Quasar!

Aos meus amigos,

Por me apoiarem, por acreditarem em mim e por serem fundamentais na minha vida, apesar da distância e do pouco tempo de convívio durante estes anos, estiveram sempre presentes quando precisei. O meu mais sincero obrigado.

Ao Sr. Tenente-Coronel José Gorgulho,

Pelos valores e conhecimentos transmitidos, pela sua total disponibilidade e por todo o tempo que abdicou para que pudesse atingir esta meta com sucesso e com distinção.

À Sra. Tenente-Coronel Ana Telha,

Pelos conhecimentos transmitidos e pela disponibilidade constante.

Ao Sr. Tenente-Coronel Carlos Páscoa,

Pelos conselhos assertivos, pela constante procura pela perfeição.

Ao Sr. Professor Doutor José Tribolet,

Pela honra que é poder aprender com a sua experiência e conhecimento e pelos conselhos transmitidos.

À Força Aérea,

Pela oportunidade que me está a conceder e pelo orgulho e responsabilidade que é ser militar da Força Aérea.

À Academia da Força Aérea,

Por me tornar no militar que hoje sou, e pelos valores e conhecimentos que me transmitiu durante estes fantásticos anos onde tive a oportunidade que frequentar um estabelecimento de ensino sustentado pela excelência.

A todos vós, o meu mais sincero Obrigado!

Resumo

A busca incessante pelo conhecimento e pelo sucesso, sustentaram a evolução da espécie, conseqüentemente a evolução do ambiente onde se enquadra. Desde os seus primórdios, que o ser humano cria ligações com os seus semelhantes de modo a alcançar um objetivo comum, aproveitando as capacidades e competências individuais, numa relação de reciprocidade, dando expressão aquilo que hoje é designado de organização. Atualmente as organizações são uma constante em todas as sociedades, assumindo um *role* fundamental. A evolução das organizações acompanhou o desenvolvimento do ser humano contudo, os seus objetivos tornaram-se sucessivamente mais difíceis de alcançar, e as suas atividades foram-se tornando cada vez mais complexas, elevando o grau de complexidade associado à gestão de todas estas variáveis. O resultado de toda este desenvolvimento culmina naquilo que é o mundo atual, assombrado pela elevada concorrência e competitividade onde apenas as organizações mais capazes sobrevivem, podendo deste modo ser estabelecido um paralelismo para o universo organizacional da teoria da seleção natural desenvolvida por Darwin em 1838.

Sobreviver significa adaptar-se, definir novos rumos, traçar novas metas e desenvolver novos métodos, porém é fundamental ter presente os limites, ter consciência das valências pois só assim é possível sobrevir. As organizações enquadram-se atualmente neste paradigma de instabilidade constante, deste modo precisam de ter vontade de vencer, de acreditar, contudo essa vontade tem de ser sustentada numa base coesa, na sua identidade. Páscoa (2012) estabeleceu este paralelismo para os conceitos organizacionais e definiu o Mapa de Configuração da Organização onde enquadrou os conceitos do BEING do BECOMING e do BEHAVING, numa perspetiva de desenvolvimento organizacional.

O BEING, representa a unidade base do Mapa de Configuração da Organização, a identidade, que contempla o Modelo de Negócio, a Estrutura, a *Governance* e os Recursos, permitindo-nos deste modo, elencar estes elementos como elementos estruturantes de uma organização. Assim, é essencial a uma organização possuir o seu BEING perfeitamente identificado e interiorizado pelos seus agentes, na medida em que este representa a essência da organização.

Uma organização é o reflexo dos seus agentes, deste modo a compreensão e a aceitação da identidade organizacional representa uma harmonia entre agentes e organização que se traduz no sucesso organizacional, uma vez que os agentes estão alinhados com os processos de negocio da organização e conseguem visualizar e retirar a importância que estes assumem nos mesmos.

A presente dissertação pretende estudar a Força Aérea através dos conhecimentos de Engenharia Organizacional, focalizando a área de investigação no conceito do BEING, adaptando-o à realidade da organização, de modo a instanciá-lo e a criar uma *framework* que relacione os elementos que o constituem. Desta forma, este estudo pode revelar-se uma ferramenta útil na gestão estratégica da organização e contribuir para o aumento do *Organizational Self-Awareness* e a melhoria da Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade da FA.

Palavras-chave: Mapa de Configuração da Organização; BEING; Modelo de Negócio; Estrutura; *Governance*; Recursos; *Framework*; Engenharia Organizacional; *Organizational Self-Awareness*; Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade.

Abstract

The incessant search for knowledge and success has been the chief impulse of the evolution of the species and, consequently, its environment. Since his beginnings, man has created connections with his kind in order to achieve common goals, thus taking advantage of shared and individual skills in a reciprocal relationship which are the key elements for that which we designate as 'organization'.

Currently, organizations are a constant in all societies and assume a key role. The evolution of organizations has followed the development of the human mind; their goals have become more difficult to achieve, and their activities have become increasingly complex, raising the degree of complexity associated with the management of all these variables.

The result of this development culminates in our current world, overseen by high competition and competitiveness where only the most capable organizations survive; substantially establishing a parallel with the universe of organizational theory attributed to natural selection as developed by Darwin in 1838.

Survival requires adaptation; the setting of new directions, new goals and the development of new methods. However, it is of import to establish limits and be aware of valences because, it is only through these, that an entity can survive.

Organizations currently fit into this paradigm of constant instability; the constant need to have to win and to believe in itself. But all of this has to be sustained by a simple coherent basis of operation: its identity. Páscoa(2012) established this parallel to organizational concepts and defined the Organizational Configuration map wherein the concepts of BEING, BECOMING and BEHAVING in an organizational development perspective were elaborated.

BEING is considered as the base unit of this Organizational Configuration Map. 'Identity', which includes Business Model, Structure, Governance and Resources, allows us to list these as structural elements in an organization. It is essential for an organization to fully understand its 'BEING' and to have this notion coherently identified and internalized by its employees/agents. This is, perceptually, the essence of the organization.

An organization is a reflection of its agents, so the understanding and acceptance of organizational identity is guaranteed through the harmony between agents and

organizations which, effectively, translates into organizational success. Since agents are an active part of the base structure of an organization's business and process these should be able to understand their within said structure.

The present paper studies the Portuguese Air Force through the concept of Organizational Engineering; focusing research on the concepts of 'BEING', and adapting them to the reality of the organization by identifying said elements and creating a framework which establishes the relationships between these elements, and relates them to the potential value it has for its customers.

This study may prove a useful tool in the strategic management of the organization that may contribute to the increase of Organizational Self-Awareness, while at the same time improving the Agility, Flexibility and Adaptability of the Air Force.

Key words: Organization Configuration Map; BEING; Business Model; Structure; Governance; Resources; Framework; Organizational Engineering; Organizational Self-Awareness; Agility, Flexibility and Adaptability.

Índice

1 Introdução.....	1
1.1 Contexto e Motivação.....	1
1.2 Objetivo	2
1.3 Âmbito	2
1.4 Metodologia.....	2
1.5 Problemática, Questões e Hipóteses	5
1.5.1 Problemática	5
1.5.2 Questão de Partida	7
1.5.3 Questões Derivadas.....	7
1.6 Panorâmica	8
2 Revisão da Literatura	9
2.1 Engenharia Organizacional	9
2.2 <i>Organizational self-awareness</i>	10
2.3 Arquitetura Empresarial.....	11
2.4 Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade	12
2.5 BMM.....	14
2.6 Mapa de Configuração da Organização	16
2.7 Being	19
2.7.1 Modelo de Negócio	20
2.7.1.1 Quem somos?	21
2.7.1.2 O que fazemos?	22
2.7.1.3 Em que acreditamos?	22
2.7.1.4 Quais são os nossos valores?	22
2.7.1.5 Qual é a nossa cultura?	23
2.7.2 Estrutura	23
2.7.2.1 Níveis	24
2.7.2.2 Subsistemas.....	24
2.7.2.3 Unidades	25
2.7.3 Governance	25
2.7.3.1 Autoridade	25
2.7.3.2 Responsabilidade	26

2.7.3.4 Prerrogativas de Gestão	27
2.7.4 Recursos.....	27
2.7.5 Relação entre os elementos de primeiro nível do BEING	28
2.8 Taxonomia	29
2.9 Revisão de Literatura FA.....	30
2.9.1 A FA	30
2.9.2 Missão da FA	31
2.9.3 Visão da FA	32
2.9.4 Valores da FA	33
2.9.5 Cultura da FA.....	34
2.9.6 Modelo de Negócio da FA.....	34
2.9.7 Autoridade na FA	36
2.9.8 Responsabilidade na FA	37
2.9.10 Estrutura da FA.....	37
2.9.10.1 Hierarquia na FA.....	39
2.9.11 Recurso Informação na FA	40
2.9.12 Recurso Financeiro na FA	41
3 BEING da Força Aérea.....	43
3.1 Contributo da Revisão da Literatura.....	43
3.2 Entrevistas.....	44
3.2.1 Análise qualitativa das entrevistas	45
3.3 Taxonomia do BEING da Força Aérea.....	46
3.3.1 Taxonomia do Modelo de Negócio da FA	48
3.3.2 Taxonomia da Estrutura da FA	53
3.3.3 Taxonomia da <i>Governance</i> da FA	55
3.3.4 Taxonomia dos Recursos da FA.....	60
3.4 <i>Framework</i> do BEING da FA.....	64
3.5 Validação	67
3.6 Apreciação Crítica	68
4 Conclusão e Recomendações.....	71
4.1 Conclusão	71
4.2 Recomendações	79
5 Referências Bibliográficas	81
6 Anexo A - Entrevistas	A1

Índice de Figuras

Figura 1 - Metodologia de investigação proposta por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).....	5
Figura 2 - Business Motivation Model (BUSINESS RULES GROUP, 2010)	16
Figura 3 - Mapa de Configuração Organizacional (PÁSCOA, 2012)	18
Figura 4 – BEING, elementos constituintes(PÁSCOA, 2012).....	19
Figura 5 - BEING do Mapa de Configuração Organizacional (PÁSCOA, 2012).....	28
Figura 6 - Relação entre os elementos de Primeiro Nível do BEING (PÁSCOA, 2012)	29
Figura 7 - Diagrama de Contexto da FA (PÁSCOA, 2008) adaptado	35
Figura 8 - Modelo de Negócio da FA (LEAL, 2010; PÁSCOA et al. 2010; PÁSCOA et al. 2012) adaptado.....	35
Figura 9 - Estrutura da FA (www.emfa.pt,2014)	38
Figura 10 - Taxonomia do Modelo de Negócio da FA	53
Figura 11 - Estrutura Orgânica da FA (DECRETO DE LEI nº. 187/2014).....	54
Figura 12 - Taxonomia da Estrutura da FA	55
Figura 13 - Taxonomia da <i>Governance</i> da FA	59
Figura 14 - Taxonomia dos Recursos da FA	63
Figura 15 - <i>Framework</i> do BEING da FA.....	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Questões e Hipóteses	8
Tabela 2 - Metodologia de Investigação de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt vs. Atividades realizadas	72
Tabela 3 - Validação das Hipóteses e Resposta à Pergunta de Partida	77

Lista de Acrónimos

AAN	Autoridade Aeronáutica Nacional
AE	Arquitetura Empresarial
AFA	Academia da Força Aérea
BA1	Base Aérea nº1
BA4	Base Aérea nº4
BA6	Base Aérea nº6
BA11	Base Aérea nº11
BMM	Business Motivation Model
BRG	<i>Business Rules Group</i>
CA	Comando Aéreo
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CLAFA	Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CRP	Constituição da República Portuguesa
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DJFA	Departamento Jurídico da Força Aérea
DN	Defesa Nacional
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EO	Engenharia Organizacional
FA	Força Aérea

FFAA	Forças Armadas
GCEMFA	Gabinete do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
IGFA	Inspeção-Geral da Força Aérea
LOBOFA Armadas	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
MCO	Mapa de Configuração Organizacional
MDN	Ministro da Defesa Nacional
NIP	Número de Identificação Pessoal
OC	Órgãos de Conselho
ONC	Órgãos de Natureza Cultural
OSA	<i>Organizational Self-Awareness</i>
PR	Presidente da República
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
RFA	Regulamento da Força Aérea
SBSA	Serviço de Busca e Salvamento
VCEMFA	Vice Chefe de Estado-Maior da Força Aérea

Glossário

Arquitetura Empresarial	Conjunto coerente de princípios, métodos e modelos usados no design e realização da organização da estrutura da empresa, dos seus processos de negócio, sistemas de informação e infraestrutura (LANKHORST, 2005).
Agilidade	Combinação sinérgica de 6 atributos fundamentais: robustez, resiliência, capacidade de resposta, flexibilidade, inovação e adaptabilidade. (ALBERTS; HAYES, 2003)
Adaptabilidade	Capacidade de alterar os processos e de modificar a organização. (ALBERTS; HAYES, 2003)
<i>Business Motivation</i>	
<i>Model</i>	Esquema ou estrutura para o desenvolvimento, comunicação e gestão de planos de negócio de uma forma organizada (BRG, 2007)
Eficácia	Que causa o resultado inicialmente pretendido (PRIBERAM, 2013).
Eficiência	Virtude ou característica de (alguém ou algo) ser competente, produtivo, de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios (APPLE DICIONÁRIO, 2014)
Engenharia Organizacional	Conjunto de conhecimentos, princípios e práticas relacionadas com a análise, design, implementação e operação de uma empresa (LILES; PRESLEY, 1996).
Flexibilidade	Capacidade de atingir o sucesso de várias formas e com relativa facilidade. (ALBERTS; HAYES, 2003)
Mapa de Configuração Organizacional	Conjunto de artefactos organizacionais que impulsionam os seus meios, de uma forma completa e organizada, a

fim de atingir os seus fins. (PÁSCOA, 2012; PÁSCOA et al. 2014)

BEING

Conjunto de componentes responsáveis pelas características únicas (*DNA*), pela estrutura, pelo controlo e pelos recursos de uma organização. (PÁSCOA, 2012)

Taxonomia

Sistema utilizado para classificar e facilitar o acesso à informação.(TERRA, 2004)

1 Introdução

1.1 Contexto e Motivação

“You don’t have to be Great to Start, but You have to Start to be Great”

Zig Zaglar

A Evolução acontece a todo e cada instante, sempre um pouco de presente se transforma em passado, e um pouco de futuro se transforma em presente. Consequência do processo deste processo evolutivo, o mundo apresenta-se hoje mais evoluído e universal que nunca. Novos desafios se erguem às organizações, contudo, e igualmente, surgem também novas oportunidades disputadas por um sem número de organizações concorrentes, que levam a cabo a sua missão num campo de batalha instável e mutável onde a sua sobrevivência e sucesso depende em muito da sua adaptabilidade e flexibilidade, e, fundamentalmente, da sua capacidade reagir construtivamente, enfrentando os desafios que lhe são impostos.

A Força Aérea, apesar da sua especificidade e da sua identidade militar, é uma organização. Está integrada nas Forças Armadas (FFAA) e, por isso, contribui com as suas capacidades para a Defesa Militar da República na componente aérea. Deste modo, é passível de ser associada e sujeita a conceitos gerais aplicáveis no “mundo” organizacional, desde que, o âmbito dessa aplicação esteja apoiada numa base coerente de raciocínio, propriamente adaptada e logicamente desenvolvida.

É importante ter um plano de voo bem definido que possibilite “voar a organização” de um ponto partida para um ponto de chegada, cumprindo a missão com sucesso, passando pelos *waypoints* estabelecidos previamente. Para isso, são imprescindíveis ferramentas que indiquem o estado atual da organização, o seu desempenho real e que permita fazer as correções necessárias para manter a rota pretendida.

Contudo e antes de mais, é essencial que a FA tenha os seus agentes em sincronia com a identidade organizacional, ou seja, que estes conheçam e se identifiquem

com o *DNA*¹ da organização, pois, só tendo por base esse conhecimento e esse enquadramento é possível “voar a organização” por forma a atingir o *waypoint* Final, com a missão cumprida.

Deste modo, e no âmbito da Engenharia Organizacional, importa desenvolver um trabalho que contribua para a definição cabal da identidade da FA enquanto Organização tão particular que é.

1.2 Objetivo

Através da elaboração desta dissertação pretende-se desenvolver a taxonomia do BEING dos elementos de segundo nível do mapa de configuração da Força Aérea, e a sua instanciação, analisando a sua importância e utilidade no contexto organizacional.

1.3 Âmbito

Este trabalho têm por âmbito a Força Aérea e o BEING definido por Páscoa, 2012 e Páscoa et al. 2014. Serão utilizados os conhecimentos e fundamentos da Engenharia Organizacional bem como os conhecimentos adquiridos ao longo da investigação e elaboração da presente dissertação.

1.4 Metodologia

A metodologia que irá ser seguida para o desenvolvimento deste trabalho será a desenvolvida por Raymond Quivy e Luc Van Campehnout (1998) no “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”. A metodologia proposta por estes dois autores é destinada às ciências sociais e tem por base o processo científico descrito por Gaston Bachelart como, “*O facto científico é conquistado, construído e verificado.*”.

¹ *DNA* – Significa *deoxyribonucleic acid*, conjunto orgânico formado pelas moléculas que contêm as instruções genéticas que coordenam o desenvolvimento e funcionamentos de todos os seres vivos e responsável por transmitir as características hereditárias, assim, a sua aplicação a nível organizacional caracteriza a identidade da organização, o BEING, como o elemento responsável pelas instruções base da organização que coordena o seu desenvolvimento e funcionamento e que contém as características hereditárias da organização.

Bachelart completa ainda esta afirmação referindo que *“É conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos”*. Desta forma estabelecendo um paralelismo entre estas duas citações de Bachelart, Raymond Quivy e Luc Van Campenhout dividiram o processo em três atos, a Rutura, a Construção e a Verificação.

A Rutura é o primeiro ato constituinte do procedimento científico e consiste em *“romper com os preconceitos e as falsas evidências”* (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998) por forma a limpar a mente do investigador desde o início do estudo. A Construção é o segundo ato constituinte do procedimento científico o qual pressupõe a elaboração de um *“sistema conceptual organizado”* que permita *“erguer as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação”* (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998). A Verificação é o terceiro e ultimo ato constitutivo do procedimento científico e consiste no *“teste pelos factos”* ou seja, irá se proceder à verificação da proposição através dos factos uma vez que *“uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos”*. (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998). Contudo, os três atos apresentados não são independentes pelo que, no método científico proposto por Raymond Quivy e Luc van Campenhout (1998), são agrupados em 7 etapas que interagem permanentemente. As etapas são:

- *Etapa 1 – A pergunta de partida:* Nesta etapa *“o investigador deve obrigar-se a escolher um fio condutor tão claro quanto possível, para que o seu trabalho se estruture com coerência.”* (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998). Consiste na formulação de uma pergunta tão concisa quanto possível que clarifique as intenções do investigador, tornando-se no fio condutor do trabalho;
- *Etapa 2 – A exploração:* Esta é a etapa onde o investigador através de leituras, entrevistas exploratórias e através de métodos de exploração complementares apropriados adquire *“uma certa qualidade de informação”* tendo por objetivo *“garantir a qualidade da problematização”* e promover *“um contacto com a realidade vivida pelos atores sociais”* (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998);
- *Etapa 3 – A Problemática:* *“É a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de*

partida” (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998) é ao longo desta que etapa vão ser delimitadas as fronteiras do objeto de estudo;

- *Etapa 4 – A Construção do modelo de análise:* Nesta etapa recorre-se aos dados observados por forma a ser realizado o trabalho de análise que proporcione o desenvolvimento de um sistema conceptual coerente das ideias e perspetivas do investigador e na elaboração de hipóteses que respondam às perguntas levantadas pelo mesmo, tanto à pergunta de partida como às perguntas derivadas que possam surgir no desenvolvimento do estudo;
- *Etapa 5 – A Observação:* Esta é a etapa onde tendo por base o Modelo de Análise construído na etapa anterior os factos irão ser confrontados com os dados observados, testando assim o Modelo de Análise construindo, “o modelo de análise (...) é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis”;
- *Etapa 6 – A análise das informações:* é a etapa onde se realiza a análise dos factos e dos dados recolhidos, verificando se a informação recolhida atesta ou impugna as hipóteses formuladas pelo investigador;
- *Etapa 7 – As conclusões:* Por fim, esta etapa representa o culminar de todo o trabalho de investigação realizando-se uma retrospectiva do trabalho realizado expressa nas conclusões recolhidas pelo investigador e referindo algumas considerações ou recomendações pertinentes.

A metodologia descrita pode ser visualizada sob a forma de esquema na figura 1:

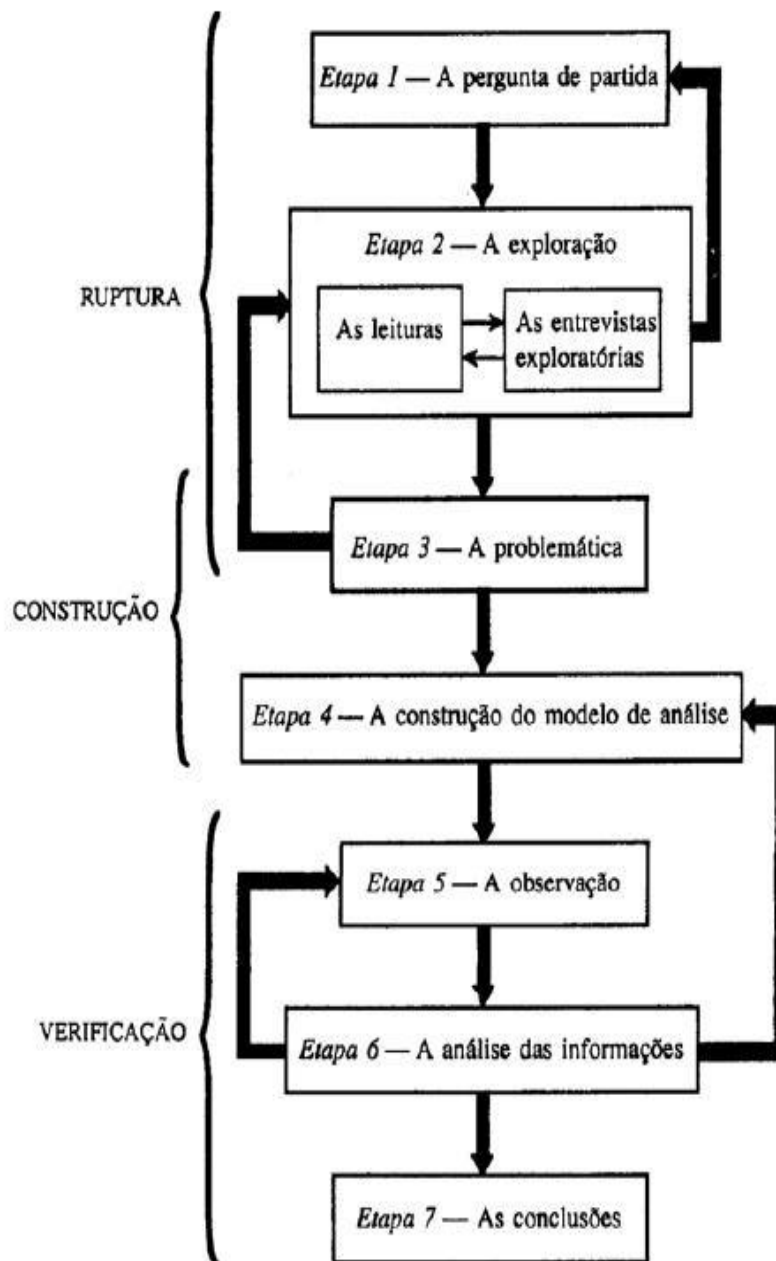


Figura 1 - Metodologia de investigação proposta por Raymond Quivy e Luc Van Campenhout (QUIVY; CAMPENHOUT, 1998)

1.5 Problemática, Questões e Hipóteses

1.5.1 Problemática

Desde a existência da vida que os organismos melhor adaptados ao meio têm maior probabilidade de sobreviver do que os menos adaptados, uma vez que se

reproduzem mais e conseqüentemente produzem maior número de descendentes. Esta análise foi feita por Darwin, quando em 1838 desenvolveu a teoria da seleção natural. Esta teoria não é mais que a constatação dos factos adaptativos dos seres vivos, uma vez que aqueles que se adaptam melhor sobrevivem mais.

Este é o paradigma que as organizações enfrentam na atualidade, onde a sobrevivência representa a capacidade que as organizações possuem de se adaptarem ao meio que as envolve enfrentando as alterações. A Força Aérea não é exceção e enfrenta atualmente uma concorrência crescente dos seus concorrentes diretos.

Não é fácil lidar com a mudança, contudo é ainda mais difícil lidar com o insucesso e é esta a realidade que as organizações tem que enfrentar, num mercado globalizado onde as oportunidades estão onde menos se espera e o sucesso pertence não aos audazes mas sim, aos perseverantes, aos trabalhadores, aqueles que lutam na procura constante pela perfeição, pela melhoria e pelo sucesso. Esta é a sociedade atual, uma sociedade onde a seleção natural continua presente.

Uma organização têm assim de estar pronta para crescer, para aceitar novos desafios e conquistar novas conquistas sem nunca estagnar nos êxitos alcançados. Deste modo as organizações tem de possuir um conhecimento interno e externo, extremamente aprofundado pois, só assim se mantém “vivas” e é nessa problemática que este trabalho se enquadra.

Deste modo, as organizações têm de conhecer a sua verdadeira identidade, o seu *DNA*, por forma a conseguirem identificar os seus limites de ação. Todas as organizações têm uma missão, uma linha orientadora, um propósito para a sua existência, que rege todos os componentes que a constituem, de formar a serem capazes de atingir o fim para o qual existem.

Sendo os recursos humanos a razão existencial das organizações, têm de possuir um conhecimento claro e conciso do que a organização pretende alcançar e principalmente, qual a função que cada um assume no cumprimento da missão da organização. Muitas vezes, este aspeto de consciência organizacional é renegado para segundo plano, uma vez que parece clara a linha de ação da organização e conseqüentemente o papel que cada agente assume na organização, contudo numa organização com a complexidade da Força Aérea, torna muitas vezes esse reconhecimento impercetível. Assim é essencial a uma organização como a FA possuir uma *framework* de autoconhecimento que permita aos seus agentes

enquadrarem-se no paradigma organizacional, alinhando deste modo os recursos humanos da organização com o BEING da organização.

Assim, o autor propõe-se a transpor todos os conceitos referentes às organizações em geral para o caso de estudo da Força Aérea, que “(...)tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República(...)” (LOFA, 2014) sendo “(...)uma Força ágil, coesa e capaz, tecnologicamente evoluída, (...) alicerçada no valor das Pessoas, (...) nas suas qualidades humanas e militares (...), sentido de equipa e de pertença institucional (...)”(Diretiva 04/3013).

1.5.2 Questão de Partida

Q0 - De que forma, a formalização e o relacionamento dos componentes do BEING organizacional servem a Força Aérea?

1.5.3 Questões Derivadas

Por sua vez, a questão de partida foi decomposta em três questões derivadas e respetivas hipóteses:

Q1. De que forma, a taxonomia do BEING acrescenta valor à Força Aérea?

H1. A componente da configuração do BEING, permite-nos representar e uniformizar, o que a Força Aérea é em termos de: Modelo de negócio, Estrutura, Governance e Recursos, transmitindo aos seus agentes a sua posição na cadeia de valor da organização.

Q2. Em que medida é importante para Força Aérea possuir uma *framework* sustentada na sua identidade?

H2. É indispensável à Força Aérea possuir uma *framework* adequado de autoconhecimento pois esta estrutura permite que todos os seus agentes tenham uma visão holística e quase em tempo real (*Near Real Time*) do estado em que a mesma se encontra, bem como permitirá, uma maior agilidade na inserção, consulta e modificação dos seus elementos constituintes.

Q3. É suficiente à Força Aérea somente a taxonomia do BEING?

H3. A componente da configuração BEING, permite representar o que a organização é em termos de, Modelo de negócio, Estrutura, *Governance* e Recursos, contudo, é

importante ter em consideração o BECOMING e o BEHAVING pois só através da envolvimento entre estes três componentes é possível obter uma *framework* de gestão/controlo da organização.

	Q1	Q2	Q3
H1	X		
H2		X	
H3			X

Tabela 1 - Questões e Hipóteses

1.6 Panorâmica

O presente trabalho está organizado de forma a possibilitar ao leitor o acompanhamento da linha de pensamento e raciocínio seguida pelo autor ao longo dos diversos capítulos.

No primeiro capítulo, Introdução, o autor pretende introduzir o leitor na temática do BEING da Força Aérea, por forma a contextualizar e o motivar o leitor, apresentado o objetivo do trabalho, o âmbito, a metodologia adotada, a problemática identificada e por fim as questões levantadas.

O segundo capítulo, Revisão da Literatura, resume o enquadramento teórico necessário à fundamentação e sustentação do presente trabalho, recorrendo à bibliografia apropriada por forma a estabelecer a ligação entre os conhecimentos adquiridos e a temática abordada, o BEING da Força Aérea.

O terceiro capítulo, BEING da Força Aérea, expõe o trabalho realizado pelo autor na procura pela resposta à problemática, sustentado nos conhecimentos teóricos abordados no segundo capítulo, culminando assim com a Formalização do BEING da Força Aérea e com a criação de uma *framework* onde os elementos constituintes do BEING se relacionam.

O quarto e último capítulo, Conclusões e Recomendações, exprime a análise do trabalho realizado, expondo as conclusões e as recomendações do autor.

2 Revisão da Literatura

Este capítulo descreve diversas áreas que se mostram relevantes no contexto do trabalho. Aborda, também, diversos temas, tendo por base os princípios da Engenharia Organizacional, pois foi esta a área que serviu de base para a elaboração deste trabalho. Tendo em vista que, o tema deste trabalho é a Taxonomia do BEING do Mapa de Configuração Organizacional, para a Força Aérea, será de elevada importância abordar áreas que estejam no seu âmbito, tais como: o que é uma taxonomia? O que é o Mapa de Configuração Organizacional? O que é o BEING e quais os elementos que o constituem?

2.1 Engenharia Organizacional

“Cada momento da História da Humanidade apresenta desafios particulares, e a forma como os homens e as suas organizações a eles respondem fazem a diferença na sobrevivência das civilizações. Trata-se portanto de uma questão pragmática, esta de queremos lidar com as nossas organizações de forma que as mesmas cumpram os objetivos para que foram criadas da forma mais adequada à nossa sobrevivência individual e coletiva.” (MAGALHÃES; TRIBOLET, 2005).

A Engenharia e Organizacional (EO) é uma plataforma que aborda a organização numa perspetiva holística e *“que traz um contributo completamente inovador à forma de organizar e gerir organizações”* integrando *“o mundo dos seres humanos, com a sua individualidade e imprevisibilidade, e o mundo dos sistemas tecnológicos de tratamento da informação”* (MAGALHÃES; TRIBOLET, 2005). Num ambiente de competitividade, imprevisível, e em contínua mudança, Macedo et al. (2005) afirmam que EO surge na tentativa de responder à seguinte questão: *“Como desenhar e melhorar, todos os elementos associados a uma empresa, através do uso de métodos de análise e de ferramentas, para melhor se conseguir que esta cumpra os seus objetivos estratégicos?”* Para Liles e Presley (1996) EO consiste num *“conjunto de conhecimentos, princípios e práticas relacionadas com a análise, design, implementação e operação de uma empresa”* e como tal esta área científica pretende alcançar os métodos e as ferramentas que permitam alinhar os processos de negócio com os objetivos estratégicos das organizações representando um novo

conceito de Conhecimento, que é um instrumento necessário para gerir estas alterações e melhorar as capacidades de gestão em tempo real. Magalhães e Tribolet (2005) referem que EO pretende assim *“ajudar as organizações a fazer uma melhor utilização dos seus recursos humanos e de informação de modo que possa construir conhecimento e inteligência organizacional de uma forma sustentável”*, uma vez que segundo Eckerson (2011) *“as Organizações enfrentam atualmente uma crescente dificuldade derivada da forte competição, exigindo cada vez maior eficácia, num ambiente em contínua mudança”*. Assim, *“EO surge como uma área de estudo que permite alinhar da melhor forma os conceitos apreendidos, para que todos compreendam melhor a organização em que estão inseridos, garantindo uma estrutura organizacional que permita uma maior flexibilidade e providenciando uma sólida base para reorganizar os seus processos suportando o desenvolvimento dos sistemas de informação, adequados às necessidades”*.(SOUSA; et al., 2007)

2.2 Organizational self-awareness

“Human beings are, by nature, self-aware beings. This capacity lets us know who we are, how we do things, and what we (and others) are doing at any particular moment. In organizations, self-awareness is an essential prerequisite for effective action, decision-making, and learning processes.” (ZACARIAS et al. 2007)

A consciência é uma capacidade inata dos seres humanos em estado mental sadio, uma vez que são capazes de saber em qualquer momento, o que estão a fazer e qual o contexto em que se encontra inserida essa atividade. Contudo *“em cada organização, em cada momento, cada pessoa sabe o que está a fazer. Tem plena consciência de si. Mas a Organização, como um todo, não sabe o que cada pessoa está a fazer em cada momento.”* (MAGALHÃES; TRIBOLET, 2005). Este facto permitiu compreender que o somatório das consciências individuais numa organização, não dota a mesma com uma consciência organizacional. Contudo, segundo Magalhães e Tribolet (2005) em pequenas organizações devido ao elevado espírito de equipa, os empreendedores sabem tudo de tudo, tendo plena consciência do todo e de cada uma das partes, uma vez que os indivíduos nessas organizações estão constantemente a interagir e a trocar informações sobre tudo e todos, numa rede densa e totalmente conexas que lhes permite manter em cada um,

a representação do todo, mantendo essas representações mentais sincronizadas entre todos. Ou seja, cada um de nós é capaz de manter a sua própria consciência e separadamente manter consciência de todos meios que nos envolvem, assim o que se pretende saber é, *“como tirar partido desta capacidade humana, e de dar suporte à sincronização do conhecimento sobre a organização a partir das representações conscientes que um dos seus agentes inevitavelmente mantém sobre ela”* (MAGALHÃES; TRIBOLET, 2005). Zacarias et al. (2007) descrevem a consciência organizacional como a consciência que as pessoas desenvolvem da organização como um todo e do seu papel. Segundo Vicente (2007) o conceito *organizacional self-awareness* (OSA) é caracterizado em duas dimensões: a dimensão individual e a dimensão organizacional. A dimensão individual refere-se à capacidade que os membros individuais têm para responder às perguntas: O que sou eu nesta organização? Como é que as coisas são feitas aqui? O que é que a organização, como um todo, está agora a fazer? A outra dimensão, *“A dimensão organizacional refere-se à combinação entre agentes humanos ou autómatos, recursos e procedimentos que fornecem à organização a inteligência necessária para lidar com questões como: Quem são os meus membros? Como é que eles fazem coisas? O que é que eles estão a fazer agora?”*. Assim, *“os membros da organização têm uma consciência comum do que é a empresa, como trabalha, quais as suas reais capacidades, quer no todo, quer nos seus detalhes”* (MAGALHÃES; TRIBOLET, 2005), possuem a dimensão individual que alinhada á dimensão organizacional, define a consciência organizacional. Desta forma ao enquadrarmos cada agente organizacional dentro da organização, estamos a atribuir importância à dimensão individual, o que consequentemente funciona como meio de motivação individual.

2.3 Arquitetura Empresarial

A Arquitetura Empresarial (AE) traduz de que forma uma organização é vista sob o prisma da EO, considerada por esta como um sistema complexo de processos. A AE analisa e captura os elementos essenciais do negócio para desenvolver “mapas” que auxiliam no design e gestão da organização. Segundo The Open Group (2002) a AE é todo o conjunto *coerente de princípios, métodos e modelos que são usados no desenho e realização dos seguintes aspetos de uma empresa e que refletem:*

- *Estrutura Organizacional*

- *Processo de Negócio*
- *Sistemas de Informação*
- *Infraestrutura*

Neste âmbito, a “*AE é uma ‘planta’ que assiste no design e gestão da organização*” (LILES; PRESELEY, 1996), identificando os domínios nos quais esta deve estar organizada.

Contudo, as organizações estão sujeitas a um conjunto de influências internas e externas que determinam a sua organização e comportamento, refletindo-se na AE. A nível interno, a AE pode ser vista como uma ferramenta de gestão utilizada pelos diversos níveis da organização, uma vez que é essencial obter um alinhamento entre o negócio e a infraestrutura. A nível externo, a AE funciona em reflexo das exigências externas impostas para um maior rigor do funcionamento organizacional. Assim, segundo Dietz (2005), a Engenharia Organizacional, Arquitetura Empresarial, e o Desenho Organizacional têm como base uma ontologia sistémica ou, por outras palavras, tem como objetivo a construção e a operação de um sistema. A construção ocupa-se dos elementos do sistema e das suas relações e interações. A operação ocupa-se das manifestações da construção ao longo do tempo, citado por Magalhães e Tribolet (2005).

2.4 Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade

Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade são três conceitos bastante distintos quando analisados de forma isolada. No entanto, quando abordamos o universo organizacional, estes três conceitos devem estar presentes como se fossem um só, de uma forma harmoniosa, permitindo que as organizações consigam acompanhar e integrar o ambiente em que se enquadram.

O termo agilidade define a capacidade de, continuamente monitorizar as necessidades do mercado por forma a garantir uma rápida resposta às variações que o mesmo apresenta quer a nível de produtos, serviços ou informação, modificando os processos de negócio. Segundo (NAGEL et. al 1991), o problema é como desenhar e operar uma empresa ágil. Ou seja, a agilidade fornece às organizações inúmeros benefícios a nível do desempenho organizacional, uma vez

que proporciona às mesma ciclos de desenvolvimento mais curtos, rapidez na disponibilidade para o mercado e ainda uma redução dos riscos.

O conceito agilidade gere assim, a necessidade de abordar outros dois conceitos, o de flexibilidade e de adaptabilidade, uma vez que quanto mais ágil uma organização é, mais flexível e adaptável o tem de ser, também. Quanto à flexibilidade, esta resume-se á *“capacidade de alcançar o sucesso de diferentes maneiras.”* (ALBERTS; HAYES, 2003). Esta característica permite que as organizações sejam capazes de gerar uma maior variedade de métodos para atingir os fins, identificar mais rapidamente as mudanças no meio envolvente, reduzir o risco, prevendo múltiplos futuros e economizar tempo em planos de contingência.

A adaptabilidade, surge do facto das organizações estarem constantemente em interação com o ambiente, e ao mesmo tempo terem de se adaptar ao ambiente que as rodeia, acompanhando o ritmo da mudança. Assim, a adaptabilidade traduz-se na *“capacidade de alterar a força da organização e dos processos de trabalho quando necessário de acordo com mudanças da sua situação e/ou ambiente.”* (ALBERTS; HAYES, 2003).

Deste modo, é necessário verificar um alinhamento entre as pessoas, os processos e as tecnologias, uma vez que se esse alinhamento não se verificar a introdução de novas tecnologias com o intuito de melhorar a agilidade organizacional não vão surtir efeito pois não existem na organização pessoas ou processos preparados para este novo paradigma. Deste modo, Alberts e Hayes (2003) sugeriram que para se verificar o alinhamento entre as pessoas, processos e tecnologia é necessário que as organizações sejam capazes de:

- Antecipar a mudança: Interpretar o impacto potencial da turbulência de negócios e tendências.
- Gerar confiança: Criar uma cultura de confiança e compromisso.
- Iniciativa de Ação: Fazer as coisas acontecer de maneira proactiva e reativa.
- Pensamento livre: Capacitar os outros a serem inovadores.
- Avaliação dos Resultados: Gerenciar conhecimento para aprender e melhorar a partir de ações.

Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade criam deste modo uma poderosa coligação que permite que as organizações sejam estritamente o que cada um destes conceitos representa isoladamente no universo empresarial.

2.5 BMM

“Fundamental to the Business Motivation Model is the notion of motivation. The Business Rules Group (BRG) thinking is this: if an enterprise prescribes a certain approach for its business activity, it ought to be able to say why; that is, what result(s) the approach is meant to achieve.” (THE BUSINESS RULES GROUP, 2010)

Segundo o *The Business Rules Group* o *Business Motivation Model (BMM)* fornece às organizações um esquema ou estrutura para o desenvolvimento, comunicação e gestão dos planos de negócio de uma forma organizada. Por outras palavras, o BMM é responsável por:

- Identificar os fatores que motivam a elaboração dos planos de negócios;
- Identificar e definir os elementos dos planos de negócios;
- Identificar todos os fatores e todos os elementos que se inter-relacionam nos planos de negócio, sendo esses elementos responsáveis por fornecer a orientação ao negócio, como as Políticas e Regras de negócio.

Todavia, o que é o *BMM*? O *BMM* pode ser dividido em duas grandes áreas:

- A primeira compreende os Fins e os Meios do plano de negócio. Sendo os Fins, aquilo que as organizações desejam alcançar como por exemplo, as metas e os objetivos. Os Meios, são as coisas que as organizações irão empregar para atingir os fins, como por exemplo, as estratégias, as táticas, as políticas, as políticas de negócios e as regras de negócios.
- A segunda diz respeito aos influenciadores, este são responsáveis por moldar os elementos dos planos de negócio, bem como fazer a avaliação ao impacto que estes têm sobre os fins e os meios, ou seja, as Forças, as Fraquezas, as Oportunidades e as Ameaças, a análise *SWOT*.

Contudo, os fins, os meios e os influenciadores relacionam-se entre si, a fim de responder a duas questões fundamentais:

1. O que é necessário fazer para atingir o que a organização deseja alcançar?

Esta pergunta é respondida colocando de fora os elementos particulares dos planos de negócio, ou seja, por outras palavras, quais são os meios necessários para alcançar os fins desejados.

2. Qual a razão para a existência dos diferentes elementos do plano de negócio?

Esta pergunta é respondida identificando os Fins que cada Meio assiste e os respectivos Influenciadores que fundamentam a escolha acertada desses mesmos meios.

Todos os elementos do *BMM* são desenvolvidos a partir de uma perspectiva de negócio. A ideia básica é desenvolver um modelo de negócio para os elementos dos planos de negócios, antes do projeto do sistema ou do desenvolvimento técnico começar. Desta forma, os planos de negócio podem ser considerados os pilares que sustentam as atividades, vinculando as soluções do sistema às suas intenções de negócio.

Contudo, uma empresa não poderia operar este modelo de forma isolado, uma vez que a gestão dos influenciadores carece de mais medidas de controlo, que não são aplicadas por este modelo, medidas essas que têm como objetivo, identificar as alterações que os influenciadores provocam no funcionamento da organização. Todavia, as organizações também são afetadas por influenciadores internos que interagem de forma negativa ou positiva na organização identificando as fraquezas, as forças, as ameaças e as oportunidades.

Todos os conceitos abordados anteriormente bem como as suas relações são apresentadas na figura seguinte, sendo esta representativa do BMM na sua generalidade.

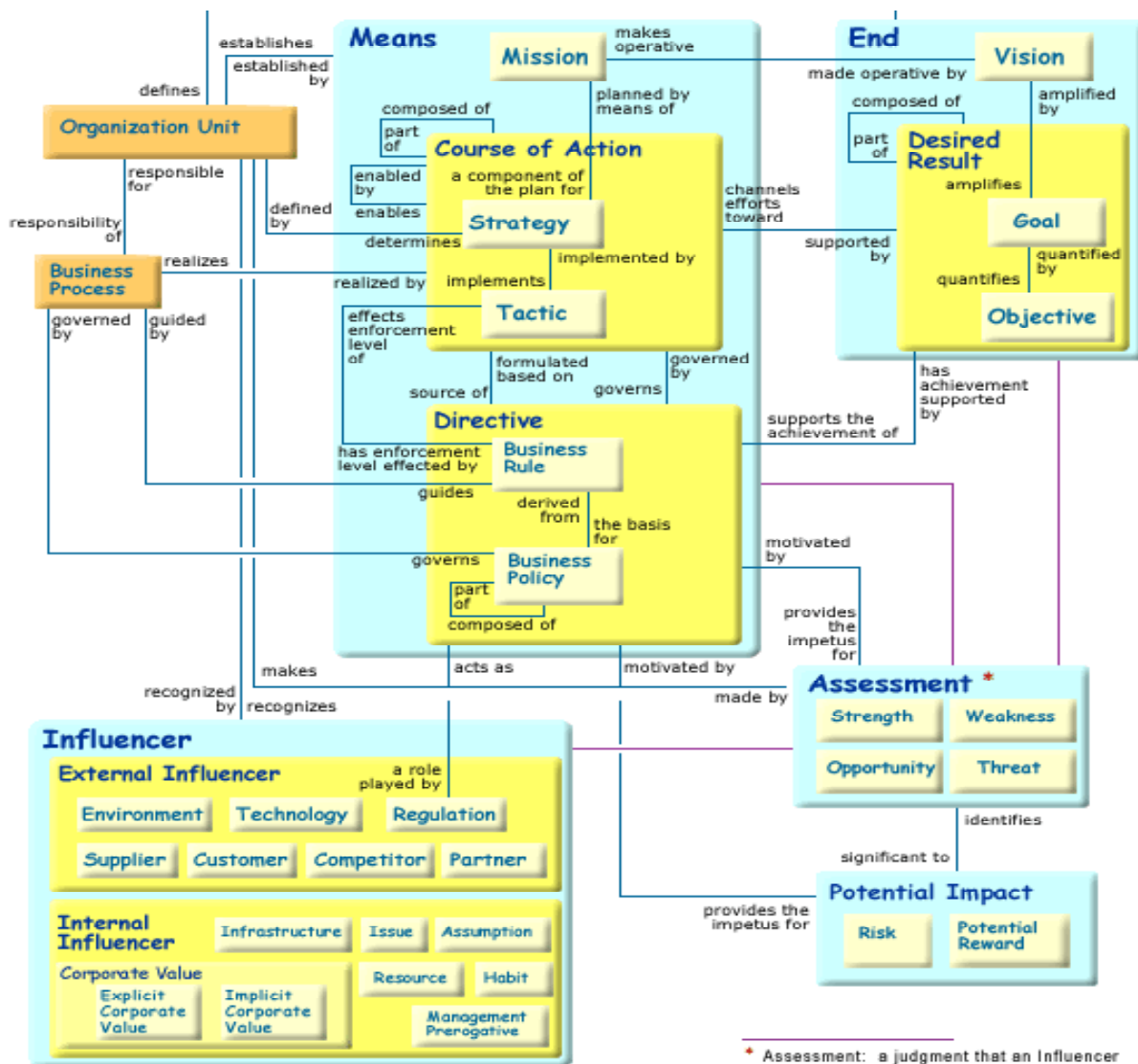


Figura 2 - Business Motivation Model (THE BUSINESS RULES GROUP, 2010)

2.6 Mapa de Configuração da Organização

Atualmente as organizações estão expostas a um ritmo de mudança constante, o que exige às mesmas um grau de adaptação elevado, tendo assim a necessidade de recorrer a mecanismos de controlo e adaptação que lhes permita reagir em “*near real time*”.

Recorrendo á metáfora “Voar a Organização” desenvolvida por Páscoa e Tribolet, (2010) podemos aplicar os conceitos usados na aviação ao universo organizacional, considerando que uma aeronave começa seu o voo com uma configuração pré-determinada e um conjunto de configurações previsíveis que são constituídas por

um conjunto de artefactos que configuram a operação. Por exemplo, se a aeronave perde um motor de dois, pode continuar a voar, contudo, o seu destino não poderá ser alcançado, sendo deste modo a sua configuração inicial obrigatoriamente alterada com o propósito de atingir o novo objetivo. Tal situação pode ser transferida para o universo organizacional quando uma organização se confronta com alterações ao seu plano inicial.

Contudo, conforme foi analisado por Páscoa (2012) esse paralelismo pode ser suscetível a falhas, sendo a inadequada configuração uma possível falha constante. Nesta situação é defendido o *“conceito de configuração da organização que permite uma abordagem holística pró-ativa para a empresa”* (PÁSCOA, 2012).

Como tal, Páscoa (2012) definiu a configuração organizacional *“como um conjunto de artefactos organizacionais que impulsionam os seus meios, de uma forma completa e organizada, a fim de atingir os seus fins.”* Defendendo que a *“configuração organizacional tem impacto sobre todos os aspetos dos conceitos organizacionais.”*

O autor desenvolveu assim, a partir do conceito *“Artefacto”*, e tendo por base, entre outros conceitos e teorias, a *General Systems Theory* (GST), para justificar *“que a organização pode ser considerada como um sistema. Existindo sistemas dentro de sistemas, estes são abertos (caracterizados por um processo interminável de troca com o seu ambiente, que são outros sistemas, permitindo que ele permaneça vivo e em equilíbrio dinâmico mantendo seus componentes globais, ou subsistemas) e estruturados (as funções de um sistema dependem da sua estrutura).”*, ou seja, um *“sistema é composto por outros sistemas (BEING), têm metas (BECOMING) e tem controlo e feedback (BEHAVING)”*, o Mapa de Configuração da Organização (MCO) que, deste modo, se subdivide em três componentes, o BEING, o BECOMING e o BEHAVING. Como pode ser visualizado na figura 3.

Organizational Configuration

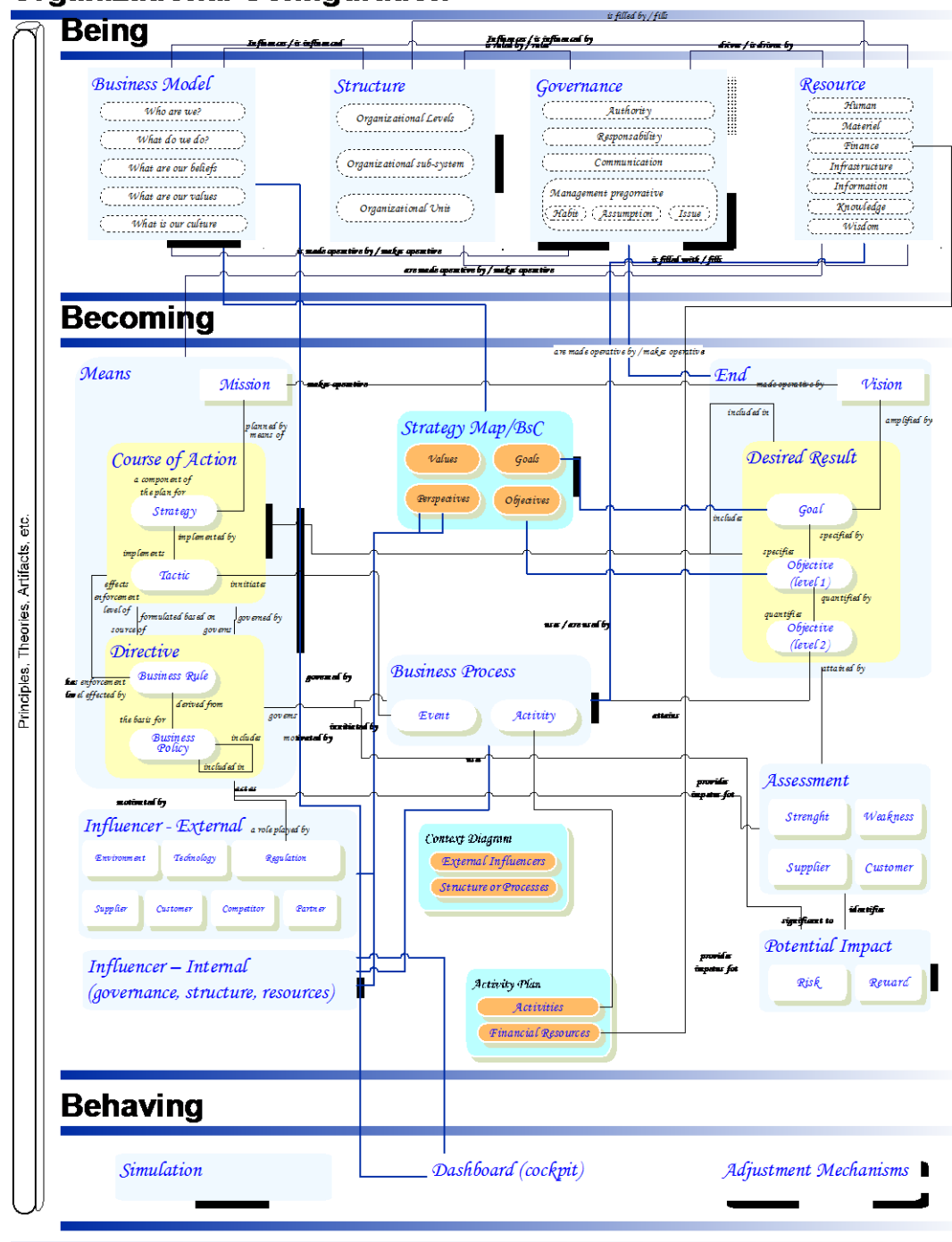


Figura 3 - Mapa de Configuração Organizacional (PÁSCOA, 2012)

Sobre o mapa de configuração organizacional vários trabalhos foram já realizados. São exemplo, para referir alguns, o Modelo de Negócio para a Força Aérea (Leal, 2010; Páscoa et al 2010; Páscoa et al 2012), o Alinhamento entre Objetivos e Processos (Belo 2010; Páscoa et al. 2010; Páscoa et al (2012), o Mapa de Estratégia (Oliveira, 2011; Oliveira et al, 2011; Páscoa et al, 2011; Oliveira et al,

2014), o Cockpit Organizacional (Guedes, 2013; Horta 2013; Guedes et al, 2013; Horta et al, 2013; Páscoa et al, 2013; Páscoa et al, 2013), a Consolidação de Objetivos (Fernandes, 2011; Páscoa et al, 2011; Morais, 2011; Páscoa et al, 2011; Páscoa et al, 2015), a Definição de uma Ontologia Aplicada à Estrutura Organizacional (Páscoa et al, 2012) e o Alinhamento entre a Estrutura Organizacional e os Processos de Negócio (Monteiro, 2014; Telha et al, 2014; Andrade, 2015).

O desenvolvimento deste trabalho apenas se foca na análise do componente BEING.

2.7 BEING

Pegando na Teoria dos Sistemas Gerais de Skyttner (2006), podemos afirmar que um sistema é, enquanto BEING, caracterizado por um *DNA* exclusivo, uma estrutura própria, um modelo de gestão e controlo apropriado e pelos seus recursos.

“Para construir a componente do BEING da configuração organizacional, é necessario identificar os componentes responsáveis pelas suas características únicas (DNA), pela sua estrutura, pelo seu controlo e pelos seus recursos” (PÁSCOA, 2012), por outras palavras, a componente BEING, compreende o Modelo de Negócio, a Estrutura, a Governance e os Recursos, como podemos observar na figura 4.

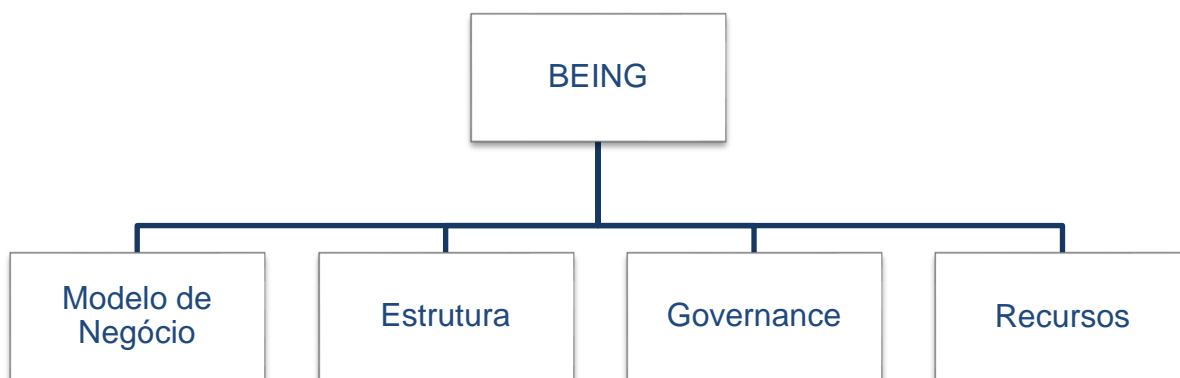


Figura 4 – BEING, elementos constituintes (PÁSCOA, 2012)

Seguidamente, tendo por base Páscoa (2005) vamos caracterizar todos os elementos e atributos que constituem o BEING, bem como as influências que os mesmos assumem.

2.7.1 Modelo de Negócio

Ao longo do tempo, o termo Modelo de Negócio tem ganho força no universo organizacional contudo, ainda não está bem claro para todos os seus utilizadores o seu verdadeiro significado e como deve ser usado. Inúmeros autores têm trabalhado para atingir uma definição geral para o termo, mas devido á vasta aplicabilidade do mesmo, é difícil obter um consenso.

Devido ao facto do Modelo de Negócio ser usado em muitas áreas tais como, teorias de estratégias tradicionais, gestão geral, inovação e literatura de gestão de informação. Segundo Jägers, Jansen e Steenbakkens (2007) o conceito de Modelo de Negócio contém diferentes fontes de ideias, suposições e um valor de atenção que difere muito entre eles. Alguns têm uma visão central da organização, outros focam-se no valor das extremidades², uns concentram-se na Estratégia, outros nos aspectos operacionais, uns olham para a inovação, outros para o aspecto da tecnologia, citado por Leal (2010), Páscoa et al (2010) e Páscoa et al (2012).

Assim tendo em conta que uma organização não sobrevive apenas fundamentada pela estratégia, esta necessita de desenvolver um Modelo de Negócio, para tal vamos recorrer ás definições de Klueber (2000) e Leal (2010), Páscoa et al (2010) e Páscoa et al (2012) para fundamentar o Modelo de Negócio. Segundo Klueber (2000), o Modelo de Negócio pode ser definido como sendo o sumário lógico da criação de valor de uma organização, incluindo suposições sobre os seus parceiros, concorrentes e clientes. Por outras palavras, *“o modelo de negócio pode ser visto como um modelo que caracteriza a natureza dos serviços que a organização produz ou presta e o modo como essa organização se relaciona com o exterior, ou seja, com o meio que a envolve.”* (LEAL, 2010; PÁSCOA et al. 2010; PÁSCOA et al. 2012)

²Extremidades – Nas organizações o conceito extremidades refere-se tudo o que não pertence ao “core business” da organização, ou seja ás atividades secundárias que a mesma realiza.

Seguindo esta vertente, no Modelo de Negócio, é fundamental que uma organização para ter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, conheça claramente qual o seu Modelo de Negócio. Deste modo, o Modelo de Negócio vai responder, segundo Ostervalder e Pigneur (2010), Jagers et al (2007), Ramos (2009), Marr (2006), Person (2009), Dilts (2001), Porter (1996), Ulwick (1999), Leal (2010), Leal et al (2010) e Páscoa et al (2012) às seguintes questões:

- Quem somos?
- O que fazemos?
- Em que acreditamos?
- Quais são os nossos valores?
- Qual é a nossa cultura?

2.7.1.1 Quem somos?

É fundamental que todos os agentes organizacionais conheçam e compreendam claramente o que a organização é. Contudo esse conhecimento deve também ser transportado para o exterior da organização por forma a ser conhecido e compreendido pelos influenciadores externos. Deste modo, é fundamental que as organizações revelem o seu *DNA*.

A identidade organizacional, “*quem somos*” vai ter influencia sobre (PÁSCOA, 2012):

- O comportamento dos recursos;
- A missão;
- A visão;
- Os objectivos;
- A cultura;
- As crenças.

2.7.1.2 O que fazemos?

“A partir da combinação entre a Arquitetura Empresarial com o modelo de negócio surge, não só a definição do negócio executável mas também a apresentação de informações substanciais sobre a organização permitindo a sua classificação, interna e externamente.” (PÁSCOA, 2012)

Assim, o que a organização faz, a Missão, segundo Páscoa (2012), assume um papel muito importante pois identifica o valor que é gerado. Produzindo assim, influência sobre:

- O comportamento dos recursos;
- A missão;
- A visão;
- Os objetivos.

2.7.1.3 Em que acreditamos?

As crenças organizacionais transmitem aquilo em que a organização acredita, citando Páscoa (2012), ou seja, a Visão organizacional, deste modo é fundamental que uma organização transmita suas crenças aos seus agentes internos e externos, pois esta é a única forma de alinhar os seus agentes com a visão da organização, uma vez que estes entram em contacto com a forma de ser e de agir da organização. Deste modo as crenças organizacionais vão influenciar:

- O comportamento dos recursos;
- O desenvolvimento;
- A governance;
- A gestão.

2.7.1.4 Quais são os nossos valores?

Os valores da organização devem ser a reflexão das ideias defendidas pela organização e das suas crenças, segundo Páscoa (2012), devendo estes ser

dependentes do ambiente em que a organização se enquadra. Assim, os valores da organização vão possibilitar o reajuste da empresa face à sua concorrência, vão limitar os comportamentos e as atitudes dos seus funcionários e vão também restringir a estratégia e liberdade operacional. Deste modo, os valores da organização, vão ter influência sobre:

- O comportamento dos recursos;
- O desenvolvimento;
- A governance;
- A Gestão.

2.7.1.5 Qual é a nossa cultura?

A cultura da organização decorre da história da mesma e fundamentalmente dos agentes que a constituem. Segundo Páscoa (2012) a cultura organizacional pode ser vista como o conjunto básico de suposições, crenças ou aceções subjacentes à forma como as coisas são feitas. Afetada pelos influenciadores externos e com influência sobre:

- O comportamento dos recursos;
- O desenvolvimento;
- A governance;
- A estrutura;
- A comunicação;
- A autoridade.

2.7.2 Estrutura

Von Bertalanffy (1955) e Litterer (1969) afirmam que num sistema complexo existem subsistemas menores que se organizam segundo uma hierarquia e se diferenciam tendo em conta as suas funções, citado por Páscoa (2012), esta afirmação é baseada na teoria geral dos sistemas.

A estrutura representa a forma como as organizações se decompõem por forma a atingir os seus objetivos. Deste modo, segundo Páscoa (2012) a estrutura organizacional do BEING, é formada por:

- Níveis
- Subsistemas
- Unidades

Assim, segundo Páscoa et al. (2011), Páscoa (2012), Monteiro (2014) e Telha et al. (2014) uma estrutura deve:

- Fazer corresponder os seus níveis organizacionais aos níveis hierárquicos que constituem a organização;
- Incluir todos os subsistemas, departamentos, da organização;
- Ser composta por unidades organizacionais que preencham os subsistemas;
- Incluir a comunicação, coordenação e integração dos meios;
- Incluir normas para atribuir e limitar a autoridade e a responsabilidade;
- Ser possível de representar sobre a forma de diagrama;
- Representar todas as atividades subjacentes incluídas nos processos de negócio;
- Ter ligações verticais e horizontais para permitir controlar e coordenar, respetivamente.

2.7.2.1 Níveis

Os níveis organizacionais representam os níveis que a estrutura organizacional possui, definindo deste modo, os níveis hierárquicos organizacionais, sendo estes resultado da estratégia organizacional.

2.7.2.2 Subsistemas

Os subsistemas, vulgarmente designados por departamentos organizacionais, como por exemplo, departamento financeiro ou departamento de marketing, incluem as unidades organizacionais que deste modo empregam os recursos.

2.7.2.3 Unidades

De acordo com o *BRG* (2007), uma unidade organizacional é "*o elemento fundamental de uma estrutura de organização que representa qualquer associação reconhecida de pessoas no contexto organizacional*".

2.7.3 Governance

Segundo, Von Bertalanffy (1955) e Litterer (1969) os sistemas têm de ser regulados de alguma forma para que seus objetivos possam ser realizados, citado por Páscoa (2012). Com base nesta declaração, a governance torna-se uma peça fundamental para que a organização atinja os níveis de desempenho pretendidos pois, segundo Fahy et al. (2005), a *Governance* é o conjunto de sistemas e processos implementados para dirigir e controlar uma organização, com o objetivo de aumentar o seu desempenho por forma a atingir um valor sustentável para os acionistas. Assim, a *Governance*, vai refletir-se na gestão eficaz das estruturas administrativas, na suficiência e fiabilidade da informação corporativa e na eficiência dos sistemas de gestão de risco. Compreende-se desta forma, quatro conceitos base:

- Autoridade, capacidade de ordenar ações;
- Responsabilidade, capacidade de assumir as responsabilidades quer estas sejam boas ou más;
- Comunicação, capacidade de transmitir aos outros elementos determinada informação;
- Prerrogativas de gestão, ações que permitem controlar o desenvolvimento do processo de negócio.

2.7.3.1 Autoridade

"Condição de ser Autorizado a Agir" (DIETZ, 2006)

A Autoridade é um dos quatro elementos fundamentais que constituem a governance, podendo ser considerada como um poder que pode ser exercido sobre algum, por alguém ou algum com o intuito de induzir a ação, produzindo deste modo, os seguintes efeitos:

- Direciona a estrutura;
- Tem efeito sobre os recursos;
- Persuade os influenciadores internos;
- Influencia os fins e os meios;

2.7.3.2 Responsabilidade

A responsabilidade pode ser considerada como, *“A qualidade de realizar uma tarefa a que se comprometeu, bem como todos os atos de coordenação inerentes à mesma”* (DIETZ, 2006), assim a responsabilidade é uma consequência da governance e vai produzir efeito sobre a estrutura e sobre os recursos, não podendo esta ser delega.

2.7.3.3 Comunicação

Segundo Ibarra e Andrews (1993), a comunicação organizacional é mais que a transmissão de informação de contexto organizacional, considerando que esta, também inclui interações formais e informais do dia-a-dia entre membros da organização, como histórias pessoais, curiosidades familiares ou até mesmo uma conversa casual entre os membros da organização, sendo esta ultima acrescentada mais tarde por Boden (1994). Assim, podemos considerar que *“uma organização emerge da comunicação e continua a emergir da comunicação dos seus membros”* (TAYLOR; VAN EVERY, 2000), sendo esta, um *“processo complexo e contínuo, através do qual os membros da organização criam, mantêm e alteram a mesma”* (KEYTON, 2005). Deste modo, a comunicação vai interagir na organização da seguinte forma:

- A comunicação é essencial para a Governance;
- Tem efeito sobre a estrutura e sobre os recursos;
- É praticada por todos os membros da organização;
- Flui em ambos os sentidos nos níveis organizacionais;
- É afetada pela cultura organizacional.

2.7.3.4 Prerrogativas de Gestão

De acordo com Páscoa (2012), a gestão é meio para atingir a visão, definindo as metas e os objetivos a cada nível para atingir o resultado desejado na sua totalidade. Esta gestão compreende 3 prerrogativas de gestão que podem assumir um papel bastante importante na organização, tendo em conta, a importância que estas tomam no contexto operacional.

- Suposição – “Crença que é tida como certa sem provas” (BRG, 2007)
- Questão – “Influenciador interno que é posto em questão e consequentemente discutido entre os membros da organização” (BRG, 2007)
- Hábito – “Influenciador interno que é prática habitual na organização” (BRG, 2007)

2.7.4 Recursos

Uma organização só existe porque tem elementos que a constituem, normalmente designados de recursos. Os recursos podem assumir muitas formas, desde os recursos humanos, aos recursos materiais e até mesmo aos recursos conhecimento e sabedoria. Segundo Páscoa (2012) os recursos são, pessoas, materiais, informações, conhecimentos, técnicas e habilidades utilizados para converter as matérias-primas no produto final, ou tendo por base uma perspectiva de sistemas, os recursos, são o meio, pelo qual as entradas são transformadas em saídas. Assim, cada recurso é essencial para a obtenção do estado final desejado. Páscoa (2012) identificou os seguintes Recursos Organizacionais:

- Humano
- Material
- Financeiro
- Infraestrutura
- Informação
- Conhecimento
- Sabedoria

Assim, o BEING e todos os seus elementos podem ser apresentados como se sugere na figura que se segue.

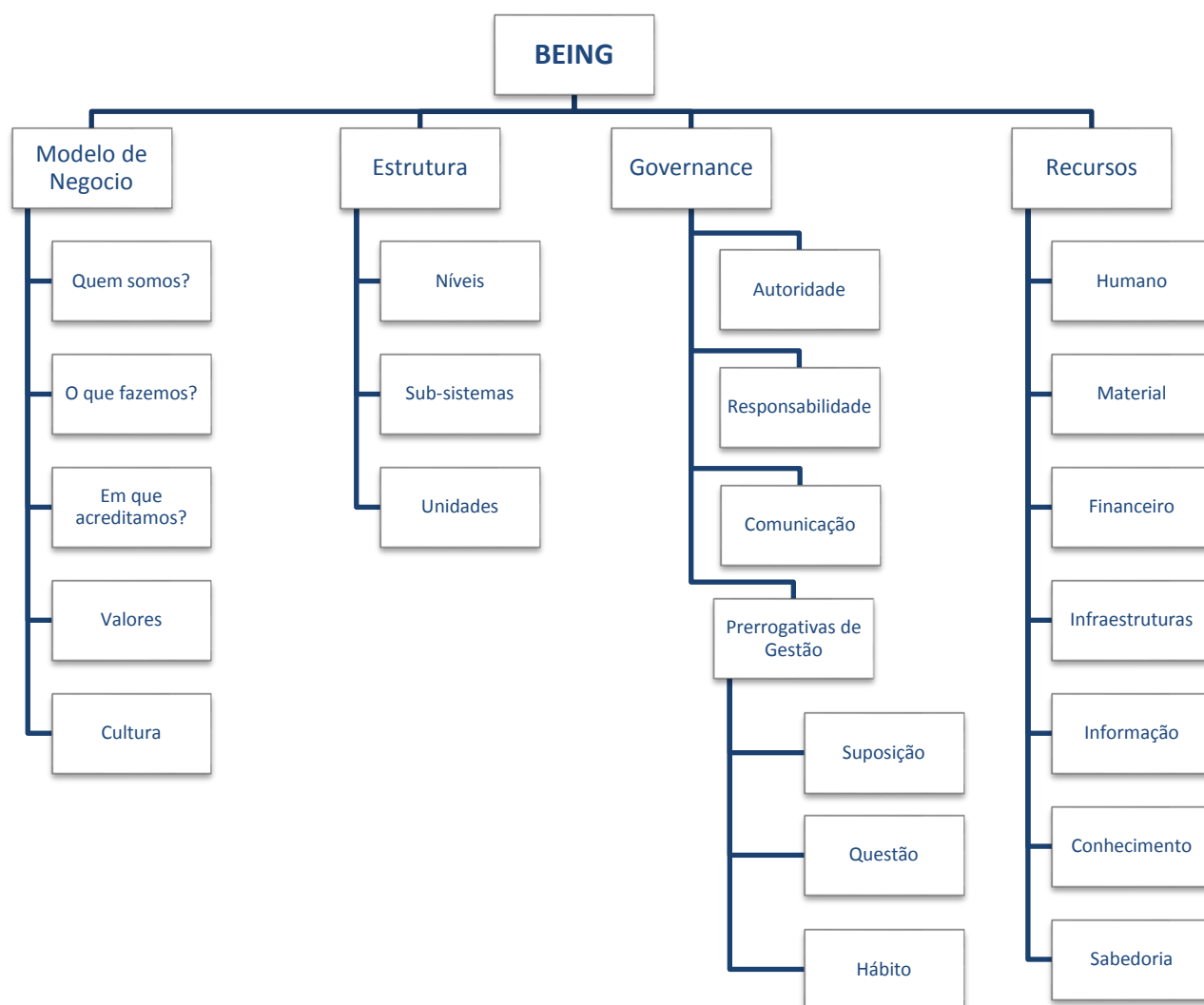


Figura 5 - BEING do Mapa de Configuração Organizacional (PÁSCOA, 2012)

2.7.5 Relação entre os elementos de primeiro nível do BEING

Tendo em consideração a análise feita ao BEING, Páscoa (2012), identificou as relações entre os elementos constituintes do BEING, contudo, apenas identificou as relações entre os elementos de primeiro nível, como podemos observar na figura seguinte.

A Estrutura, apesar de ser apresentada na posição central do ciclo não representa o elemento de maior importância no mesmo uma vez que não produz nenhum efeito sobre os restantes elementos, assim, a Estrutura é influenciada pelo Modelo de

Negócio, regulada pela *Governance* e preenchida pelos Recursos. Por sua vez, os Recursos são conduzidos pela *Governance*, e influenciados pelo Modelo de Negócio. O Modelo de Negócio é operado pela *Governance* e esta não é influenciada por nenhum elemento uma vez que se trata do elemento responsável por “governar” a organização.

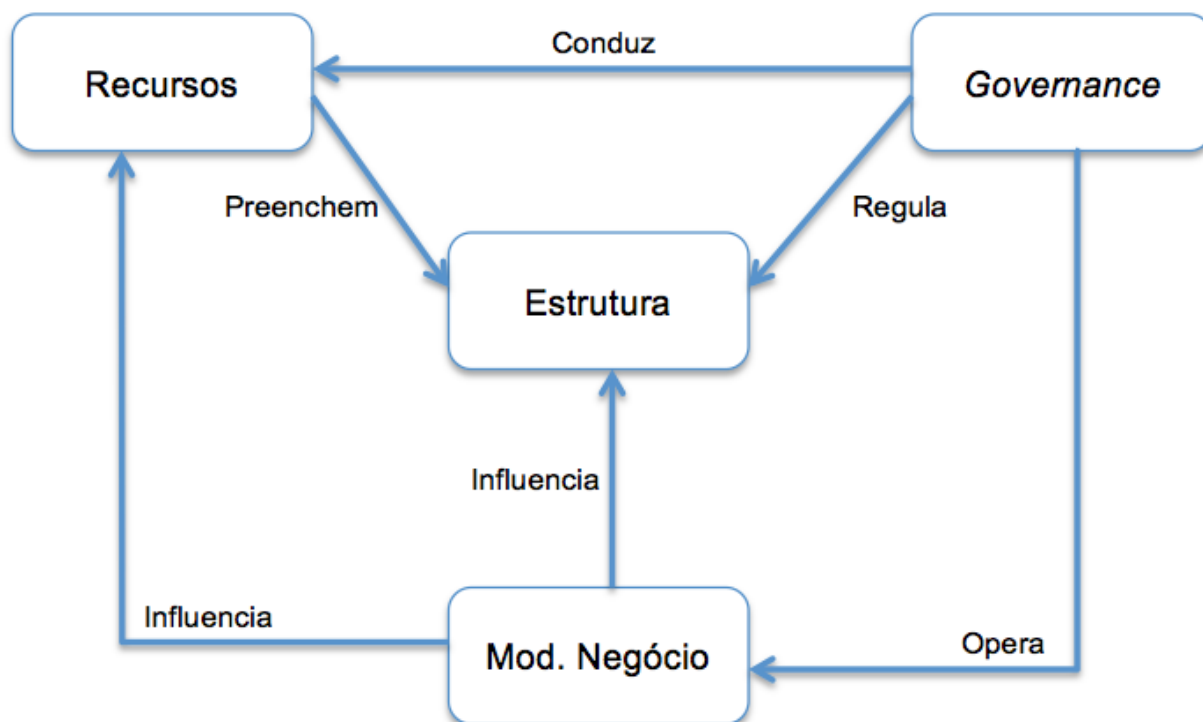


Figura 6 - Relação entre os elementos de Primeiro Nível do BEING (PÁSCOA, 2012)

2.8 Taxonomia

O termo taxonomia tem a sua epistemologia no grego *taxis*=ordem e *nomos*=norma e foi usado pela primeira vez no ramo da Biologia para a classificação de seres vivos, “usado pela primeira vez em 1735 com a publicação da versão inicial da obra *Systema Naturae*, pelo cientista e médico sueco Karl Von Linné, (...) Linné classificou os seres vivos de acordo com as suas características distintivas e hierarquizou-os, dividindo-os em reinos, filos, classes, ordens, famílias, géneros e espécies” (AGANETTE; ALVARENGA; SOUZA, 2010). Segundo Terra (2004), “Taxonomia é um sistema utilizado para classificar e facilitar o acesso à informação. Seu objetivo é representar conceitos através de termos; melhorar a comunicação entre especialistas e outros públicos; propor formas de controlo da diversificação e

oferecer um mapa do processo de conhecimento. É, portanto, um vocabulário controlado de uma determinada área do conhecimento e um instrumento que permite alocar, recuperar e comunicar informações dentro de um sistema.” De acordo com Graef (2001) a taxonomia é uma estrutura que provê uma maneira de classificar coisas através de uma série de grupos hierárquicos para facilitar sua identificação, estudo ou localização. A estrutura taxionómica consiste em duas partes: Estrutura e Aplicações. A Estrutura consiste em categorias ou termos e os seus relacionamentos e as Aplicações são ferramentas de navegação que ajudam usuários encontrar as informações. Como podemos observar, tendo em conta o vasto número de autores que abordam esta temática, o conceito de taxonomia não é algo novo, não emerge de repente nem é direccionado a solucionar problemas de representação de um determinado domínio específico. É um termo que resulta de um longo processo histórico de estudos e investigações demoradas e conturbadas que culminaram numa base teórica fundamentada.

As alterações constantes nos objetos de ação das organizações e a necessidade de estas se adaptarem às alterações, despoletou nas organizações a necessidade constante de desenvolvimento de meios e métodos para não serem ultrapassadas pela concorrência. Agregado o facto de terem de gerir cada vez mais informação e mais meios, tornou-se essencial a transmissão do máximo de conhecimento da forma mais explícita possível, aos seus funcionários. Deste modo, a aplicação de taxonomias no contexto organizacional passou a ser uma realidade, uma vez que estas permitem *“[...] representar conceitos através de termos, agilizar a comunicação entre especialistas e outros públicos; encontrar um consenso; propor formas de controlo diversas e oferecer um mapa de área que servirá como guia nos processos de negócio.”* (TERRA et al, 2004)

2.9 Revisão de Literatura FA

2.9.1 A Força Aérea

“A Força Aérea é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.” (Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro)

Criada a 1 de Julho de 1952, a FA possui diferentes sistemas de armas que têm características de elevada especialidade em relação aos outros ramos, quer sejam a velocidade, a mobilidade, o alcance a flexibilidade de emprego, ou a facilidade em operações com meios exclusivos em operações conjuntas ou combinadas, de acordo com Leal et al. 2010.

2.9.2 Missão da FA

A missão da FA encontra-se descrita na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 2º. Este documento não é independente, de modo que deve ser observado em complementaridade com a restante legislação aplicável à FA.

Segundo a LOFA:

“1 — A Força Aérea tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

2 — Incumbe ainda à Força Aérea, nos termos da Constituição e da lei:

- a) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;*
- b) Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;*
- c) Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;*
- d) Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;*
- e) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;*

- f) *Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA);*
- g) *Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN).*

3 — Compete ainda à Força Aérea assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria, designadamente o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo (SBSA).

4 — A Força Aérea executa atividades no domínio da cultura”

2.9.3 Visão da FA

A Visão da FA encontra-se diretamente relacionada á Missão anteriormente descrita, sendo deste modo decretada por Sua Excelência Sr. General CEMFA, na Diretiva 04/2013:

“(...) visiono a nossa Força Aérea como uma Força ágil, coesa e capaz, tecnologicamente evoluída, que responde, em tempo, às diferentes solicitações que lhe são endereçadas.

Uma Força Aérea alicerçada no valor das Pessoas, onde quer que prestem serviço, nas suas qualidades humanas e militares, na sua resiliência, capacidade técnica, sentido de equipa e de pertença institucional, em que cada um é parte de um todo, e em que a interdependência é um elemento fundamental para cumprimento da Missão.

Uma Força Aérea projetável, credível e relevante, nacional e internacional, pronta para operar, autonomamente ou integrada em operações conjuntas e combinadas, de forma competente e exemplar.

Uma Força Aérea em que a qualificação e a atitude das pessoas, a modernidade dos meios e a cultura de serviço e de fazer bem, são elementos estruturantes que lhe permitem granjear a consideração e o reconhecimento dos portugueses. Uma Força Aérea a que nos orgulhamos de pertencer, e que tem, como único desígnio, o Serviço da Pátria.”

2.9.4 Valores da FA

Todas as organizações possuem valores próprios, valores esses que devem ser transmitidos a todos os seus agentes por forma a que estes se identifiquem com eles e os reflitam nas suas ações.

A Força Aérea “*é guiada por valores institucionais adotados como elementos motivadores que direcionam as ações para uma cultura transversal capaz de elevar o desempenho organizacional em prol dos desígnios necessários ao cumprimento da Missão.*” (Diretiva 04/2013)

“Assim, do leque de valores que norteiam a atuação dos militares e civis da Força Aérea, destacam-se:

- a. A **Lealdade**, como pilar que sustenta o compromisso firmado com a Pátria e a confiança mútua entre as pessoas que servem, através da permanente fidelidade a princípios éticos e a preceitos de honra e honestidade. Promove a confiança nas decisões dos escalões superiores, revela a saudável interação com os pares e realça o trabalho dos subordinados, constituindo-se como a base da solidariedade e do esforço coletivo
- b. A **Integridade**, evidenciada pela assunção espontânea e rigorosa dos deveres, da justiça e da moral, tendo como retorno o respeito, a confiança e o fortalecimento do orgulho próprio. Materializada na probidade e na retidão das decisões e dos atos, a cultura de integridade institucional na Força Aérea deve pautar a atitude de todos os seus militares e civis no desempenho diário das suas funções com elevados padrões de ética e de profissionalismo.
- c. A **Competência**, assumida como a capacidade de mobilizar conhecimentos, de tomar decisões para agir com pertinência, de gerar confiança e de tomar a iniciativa na realização de novos feitos. É o valor através do qual se torna possível mobilizar e otimizar os recursos afetos à Instituição.
- d. A **Excelência**, orientadora dos caminhos a seguir para a obtenção de elevados níveis de sucesso e de qualidade, nos processos, produtos e serviços. O compromisso de todos os militares e civis da Força Aérea na excelência organizacional resulta na materialização de progresso, na maturidade, no reconhecimento público e na comparação com os melhores.”

2.9.5 Cultura da FA

A Cultura da Força Aérea encontra-se promulgada por Sua Excelência Sr. General CEMFA, na Diretiva 04/2013:

“Uma Força Aérea em que (...) a cultura de serviço e de fazer bem, são elementos estruturantes”

2.9.6 Modelo de Negócio da FA

É fundamental para a FA, ter um Modelo de Negócio bem explícito para os seus elementos, pois fará com que todos percebam o que a organização pretende de todos eles e compreendam qual é a sua participação na atividade geral da organização, segundo Leal, (2010), Páscoa et al. (2010) e Páscoa et al. (2012). Assim, segundo estes autores, é necessário antes de definir o modelo de negocio da FA, perceber qual o ambiente em que a organização se enquadra. Ou seja, é necessário saber e perceber com quais entidades a Força Aérea se relaciona e qual o tipo de relação entre elas.

De acordo com Leal, (2010), Páscoa et al. (2010) e Páscoa et al. (2012), na sua atividade normal a Força Aérea relaciona-se com diversas entidades como, o Estado Português, que regula e financia a Força Aérea, incluindo, o Presidente da República (PR), os diferentes Ministérios, o Estado Maior General das Forças Armadas, o Exército, a Marinha e os Governos Regionais, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Organizações Internacionais e Nacionais e outros Fornecedores.

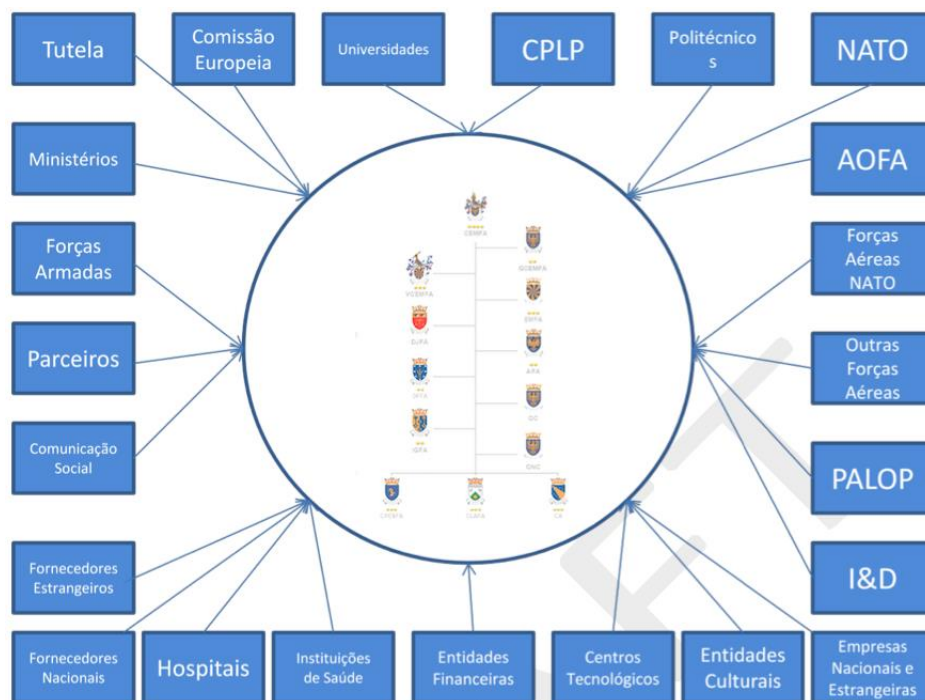


Figura 7 - Diagrama de Contexto da FA (PÁSCOA, 2008) adaptado

Assim, conjugando todo o conhecimento organizacional, Leal, (2010), Páscoa et al. (2010) e Páscoa et al. (2012) definiram como Modelo de Negócio para a Força Aérea o modelo que se encontra ilustrado na figura seguinte. Contudo, este modelo de Negócio não contempla a componente da Cultura organizacional.

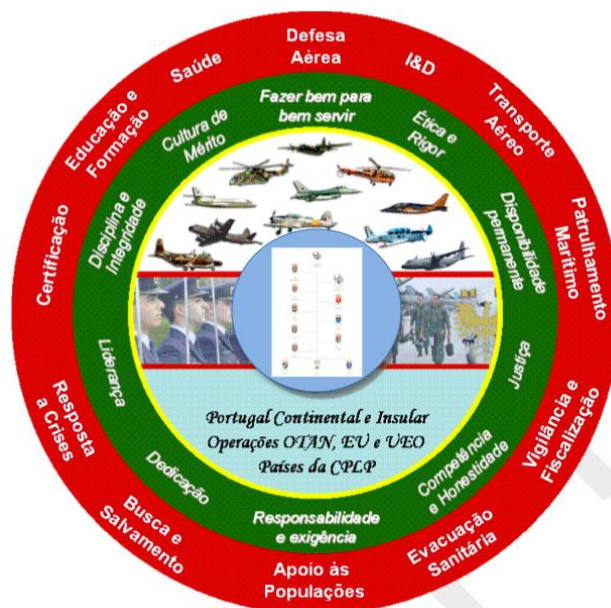


Figura 8 - Modelo de Negócio da FA (LEAL, 2010; PÁSCOA et al. 2010; PÁSCOA et al. 2012) adaptado

2.9.7 Autoridade na FA

A Autoridade na FA encontra-se descrita na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 4º, Princípios Gerais da Organização.

Segundo a LOFA:

“3 —A Força Aérea organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada e os respectivos órgãos relacionam-se através dos seguintes níveis de autoridade:

- a) Hierárquica;*
- b) Funcional;*
- c) Técnica;*
- d) De coordenação.*

4 —Para efeitos do disposto no número anterior:

- a) A autoridade hierárquica é a linha de comando que estabelece a dependência de um órgão ou serviço na estrutura da Força Aérea em relação aos órgãos militares de comando;*
- b) A autoridade funcional é o tipo de autoridade conferida a um órgão para superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas, sem que tal inclua competência disciplinar;*
- c) A autoridade técnica é o tipo de autoridade que permite a um titular fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal inclua competência disciplinar;*
- d) A autoridade de coordenação é o tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal inclua competência disciplinar.”*

Por sua vez, o poder de Autoridade, encontra-se descrito no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) aprovado pelo Decreto-Lei nº. 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação nº. 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei nº. 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei nº. 232/2001, de 25 Agosto, Decreto-Lei nº. 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei nº. 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei nº. 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto- Lei nº. 310/2007, de 11 de Setembro, no livro I, título II, capítulo

I, artigo 10º, Poder da Autoridade, como:

“1 - O militar que exerça funções de comando, direção ou chefia exerce o poder de autoridade inerente a essas funções, bem como a correspondente competência disciplinar.

2 - O exercício dos poderes de autoridade implica a responsabilidade pelos atos que por si ou por sua ordem forem praticados.

3 - O exercício do poder de autoridade tem como limites a Constituição e as demais leis da República, as convenções internacionais e as leis e os costumes de guerra.”

2.9.8 Responsabilidade na FA

A Responsabilidade na Força Aérea encontra-se descrita no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) aprovado pelo Decreto-Lei nº. 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e retificações introduzidas pela Declaração de Retificação nº. 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei nº. 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei nº. 232/2001, de 25 Agosto, Decreto-Lei nº. 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei nº. 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei nº. 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto- Lei nº. 310/2007, de 11 de Setembro, no livro I, título III, capítulo I, artigo 39º, Competência e responsabilidade, como:

“A cada militar deve ser atribuída competência compatível com o nível de responsabilidade inerente às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificação exigidos para o seu eficiente desempenho.”

Deste modo, a responsabilidade é uma característica que se encontra inerente às funções que os agentes organizacionais assumem na organização.

2.9.10 Estrutura da FA

A Estrutura da Força Aérea encontra-se descrita na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo II, artigo 6º, Estrutura Orgânica. Este documento não é independente, de modo que deve ser observado em complementaridade com a restante legislação aplicável à FA.

Segundo a LOFA:

“A Força Aérea é comandada pelo CEMFA e, para o cumprimento da respetiva

missão, compreende:

- a) Estado-Maior da Força Aérea (EMFA);*
- b) Os órgãos centrais de administração e direção;*
- c) O comando de componente aérea, designado por Comando Aéreo (CA);*
- d) Os órgãos de conselho;*
- e) O órgão de inspeção, designado por Inspeção-Geral da Força Aérea (IGFA);*
- f) Os órgãos de base;*
- g) Os elementos da componente operacional do sistema de forças;*
- h) Os órgãos e serviços regulados por legislação própria.”*

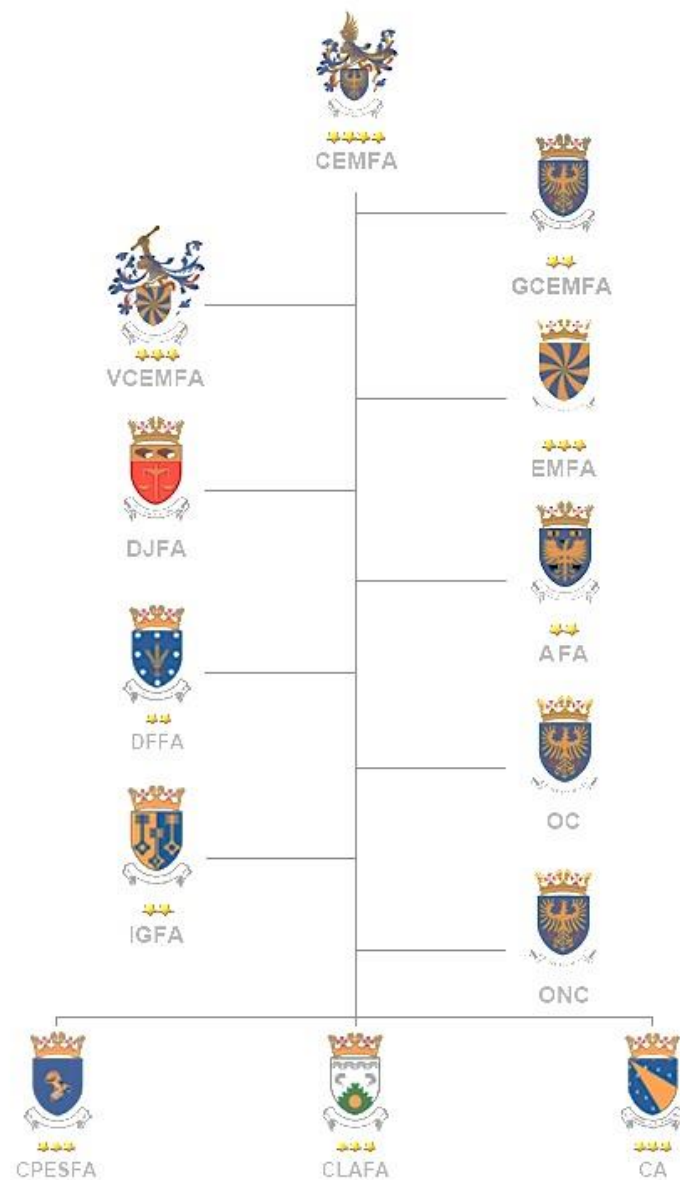


Figura 9 - Estrutura da FA(www.emfa.pt, 2014)

Como se pode observar na figura 9, a FA apresenta no topo da sua hierarquia o Chefe do Estado-Maior (CEMFA), encontrando-se na sua dependência direta os seguintes órgãos, o Gabinete do Chefe do Estado-Maior (GCEMFA), o Vice Chefe do Estado-Maior (VCEMFA), o Estado-Maior (EMFA), o Departamento Jurídico da FA (DJFA), a Direção de Finanças da FA (DFFA) a Inspeção Geral da Força Aérea (IGFA), a Academia da FA (AFA), os Órgãos de Conselho (OC), os Órgãos de Natureza Cultural (ONC), o Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA), o Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFA) e o Comando Aéreo (CA).

2.9.10.1 Hierarquia na FA

A hierarquia na FA, encontra-se descrita no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) aprovado pelo Decreto-Lei nº. 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação nº. 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei nº. 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei nº. 232/2001, de 25 Agosto, Decreto-Lei nº. 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei nº. 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei nº. 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto- Lei nº. 310/2007, de 11 de Setembro, no livro I, título III, capítulo I, artigo 26º, Hierarquia.

“1 - A hierarquia militar tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei.

2 - A hierarquia funcional decorre dos cargos e funções militares, devendo respeitar a hierarquia dos postos e antiguidade dos militares, ressalvados os casos em que a lei determine de forma diferente.

3 - As escalas hierárquicas dos militares são organizadas por ordem decrescente de postos e, dentro destes, de antiguidade relativa.”

2.9.11 Recurso Informação na FA

O recurso Informação na FA, encontra-se definido no RFA 391-1, aprovado por Sua Excelência Sr. General CEMFA José António de Magalhães Araújo Pinheiro em Agosto de 2011.

Segundo o RFA 391-1, o recurso informação é definido como:

“Informação. Qualquer tipo de comunicação ou representação do conhecimento, tais como factos, dados ou opiniões em qualquer suporte ou forma, incluindo textual, numérico, gráfico, cartográfico, narrativo ou audiovisual.”

O presente RFA acrescenta também, o valor da informação, *“A Informação torna-se um Bem da Organização a partir do momento em que lhe acrescenta valor. Este valor será tanto maior quanto mais fácil, acertado e eficaz for o processo de decisão face ao custo da criação e gestão da Informação pertinente ao longo do seu ciclo de vida. A informação estratégica de uma organização define-se pelos fluxos de informação trocada entre processos internos à organização e com entidades externas.”*

O RFA 391-1 identifica ainda, as diferentes características do recurso informação para a Força Aérea.

“Características da Informação. A informação fornecida às entidades de forma a habilitá-las a tomar as decisões corretas deve ser:

- a. **Visível.** À informação existente deve ser associado um conjunto de características (os metadados) que permitam a sua descoberta em tempo útil, através de catálogos, registos e outros mecanismos de procura;
- b. **Acessível.** A informação deve ser facilmente acessível aos utilizadores que para tal tenham privilégios, na forma correta e em tempo oportuno;
- c. **Utilizável.** Os recursos de informação devem ser disponibilizados a quem deles necessita numa forma que satisfaça as suas necessidades;
- d. **Confiável.** Os conteúdos fornecidos devem refletir um grau de permanente atualização, sendo originados por fontes credíveis;
- e. **Precisa.** A informação deve ser disponibilizada de forma objectiva, de acordo com os requisitos estabelecidos.”

2.9.12 Recurso Financeiro na FA

O Recurso Financeiro da FA encontra-se redigido na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 5º, Administração Financeira.

Segundo a LOFA:

“1 — A administração financeira da Força Aérea rege-se pelos instrumentos legais e regulamentares aplicáveis aos serviços da administração direta do Estado, dotados de autonomia administrativa.

2 — A Força Aérea, através dos seus órgãos, dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento do Estado.

3 — Constituem ainda receitas próprias da Força Aérea:

- a) As provenientes de prestações de serviços ou cedência de bens a entidades públicas ou privadas, sem prejuízo dos regimes de afetação de receita legalmente previstos;*
- b) O produto das atividades desenvolvidas em matéria de gestão florestal ou agrícola das áreas de treino e manobra, em particular, a alienação de madeira, cortiça ou pastagens;*
- c) Os saldos anuais das receitas consignadas, nos termos do decreto-lei de execução orçamental;*
- d) As indemnizações devidas nos termos da lei;*
- e) Outras receitas que lhe estejam ou venham a estar atribuídas por lei, contrato ou outro título.*

4 — Constituem despesas da Força Aérea as que resultem de encargos suportados pelos seus órgãos, decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas.”

3 BEING da Força Aérea

“Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow. The important thing is not to stop questioning.”

Albert Einstein

O primeiro capítulo serviu como introdução ao tema central deste trabalho, focando-se na questão de partida, contextualização e motivação do leitor para a resolução do problema central a que este trabalho pretende responder. No segundo capítulo foram abordados conceitos, teorias e modelos da literatura científica atual considerados relevantes para fornecer bases teóricas que suportem o desenvolvimento sustentado deste trabalho.

No presente capítulo, pretende-se aplicar os conhecimentos adquiridos na área de Engenharia Organizacional, bem como todos aqueles que foram abordados no capítulo anterior, de forma a conseguir formalizar a taxonomia do BEING da Força Aérea e construir uma *framework* que represente a relação entre os elementos de segundo nível do BEING.

3.1 Contributo da Revisão da Literatura

A Revisão da Literatura efetuada pelo autor permitiu estabelecer o ponto de partida para os objetivos a que se propôs alcançar, no início desta investigação. Permitiu ainda, estabelecer uma conexão entre FA e as restantes organizações, apesar da sua especificidade.

A FA, tal como foi afirmado no capítulo 2, possui uma identidade própria que a define enquanto organização tendo em conta o seu Modelo de Negócio, a sua Estrutura, a sua *Governance* e os seus Recursos. Ainda assim, existe um determinado conjunto de conceitos e abordagens que devem ser alvo de atenção tendo em conta a sua especificidade.

A competitividade faz parte do vocabulário da sociedade atual e as organizações não são exceção, as organizações tem de ser cada vez mais capazes, mais competitivas para enfrentar a globalização económica por forma a que não sejam suplantadas pelos seus émulo. Deste modo, para que uma organização seja

competitiva, tem que estar consciente do ambiente que a rodeia, mas sobretudo, tem de estar ciente do seu ambiente interno, ou seja, da sua identidade e do que ela representa enquanto organização para os seus clientes. A FA não é exceção. Também a FA tem de lidar com a competitividade, com as mudanças no ambiente, das pessoas que a constituem e das necessidades dos seus clientes.

Assim, por forma a garantir que uma organização como a FA se mantém competitiva podem se salientar os princípios abordados no capítulo 2 tais como a Engenharia Organizacional, a Excelência dos processos de negócio, a Agilidade, a Arquitetura Empresarial, o *Business Motivation Model* e o *Organizational Self-Awareness* devem ser transversais a toda a organização e quando aplicados assertivamente, contribuem para a evolução sustentada e fundamentada.

Contudo, no âmbito deste estudo, para além dos conceitos anteriormente referidos é também de cabal importância referir conceitos como, o Mapa de Configuração Organizacional, o Modelo de Negócio, a Estrutura, a *Governance*, os Recursos e a Taxonomia, pois, são estes os conceitos que sustentam a problemática identificada. O aglomerado de todos estes conceitos permitiu ao autor estabelecer o paralelismo entre a FA e as outras organizações, permitindo encarar a mesma segundo um ponto de vista “fora da box” constatando entre outras coisas, que esta deve assumir uma perspetiva de unicidade baseada no seu *DNA*, por forma a garantir seja reconhecida e identificada por todos pela sua essência.

3.2 Entrevistas

Foram realizadas cinco entrevistas que proporcionaram ao autor uma complementaridade dos conhecimentos já adquiridos, decorrentes da investigação efetuada e a validação da Taxonomia desenvolvida bem como da *framework*. Apesar de as entrevistas não serem aqui apresentadas extensivamente, será apresentada uma análise qualitativa das mesmas e o contributo prestado no estudo do tema.

As entidades entrevistadas foram selecionadas pela posição de destaque que ocupavam na FA aquando da realização das entrevistas, pelo seu conhecimento organizacional e pela importância e difusão que estes assumem na organização com o objetivo de obter uma maior diversidade na informação recolhida, na definição da identidade da FA.

As cinco entrevistas foram conduzidas a partir de dois guiões distintos uma vez que uma entrevista foi exclusivamente exploratória, contudo, as restantes quatro entrevistas foram conduzidas segundo um guião muito semelhante, sendo que as perguntas incluídas foram apenas marcos orientadores da entrevista não limitadores à entidade entrevistada, deste modo a análise das mesma vai ser apresentada seguidamente, deixando de parte a análise referente à validação do trabalho desenvolvido, que apenas vai ser introduzida, no capítulo correspondente à validação da *framework*. No Anexo A, podem ser consultados os guiões das entrevistas realizadas a cada uma das cinco entidades, bem como um pequeno resumo de cada uma das respostas dadas.

3.2.1 Análise qualitativa das entrevistas

Em relação à primeira questão, onde era abordada a importância da existência de uma taxonomia para o BEING da FA nos seus processos de negócio, houve uma confirmação clara da importância que esta taxonomia apresenta para o desenvolvimento dos processos de negócio da organização. Dado que na opinião de todas as entidades entrevistadas, esta taxonomia permite identificar o contributo que cada agente individualmente, através da realização das suas atividades atribuídas, irá ter para a realização da missão da FA, enquadrando os mesmos na cadeia de valor da organização e alinhando-os com a visão da organização.

Para a segunda questão, focada na importância da introdução da *framework* desenvolvido na gestão da organização, a opinião dos entrevistados voltou a ser unânime, uma vez que na sua generalidade, a *framework* desenvolvida permitiria a organização antecipar perturbações que pudessem ocorrer nos diferentes elementos que constituem a identidade da FA, fornecendo à FA uma *framework* de planeamento.

Para finalizar a entrevista, foi colocada uma terceira questão apenas a uma parte das entidades entrevistadas, referente à importância do desenvolvimento do BECOMING e do BEHAVING. Deste modo, todas as entidades afirmaram que é de extrema importância continuar com o desenvolvimento do BECOMING e do BEHAVING, afirmando que, é importante identificar a identidade da organização mas é de igual modo importante identificar o que a organização pretende atingir, e como pretende atingir.

Assim, na visão dos entrevistados, é importante para a FA, ter a sua identidade bem definida e possuir uma *framework* de planeamento sustentado no seu *DNA*, contudo é importante seguir esta linha de pensamento e formalizar o que a organização pretende atingir e de que forma, o pretende atingir.

3.3 Taxonomia do BEING da Força Aérea

Como em qualquer organização, estão intrínsecos ao dia-a-dia da FA um vasto conjunto de processos que permitem o cumprimento da sua missão. Os processos são das mais variadas naturezas e abrangem toda a organização, contudo, estes processos têm por base uma identidade única, uma estrutura e uma mentalidade que advém da forma como os seus agentes visualizam a organização e interagem com a mesma. A Força Aérea como todas as organizações depende e emerge dos seus elementos pois são eles a sua essência, a sua génese. Todos os agentes culminam na cumprimento da missão atribuída à FA e sem eles seria impossível o funcionamento da mesma, porém, é necessário existir um correto alinhamento entre os mesmos e sobretudo, uma consciência organizacional que lhes permita reconhecer a importância que os mesmos assumem no e para o cumprimento da missão da FA.

A FA realiza um conjunto muito vasto de atividades, umas simples e outras complexas, umas que concretizam a missão basilar da organização e outras que servem de suporte, contudo seria impossível realizar a missão capital da FA sem existir na sua base as atividades e fundamentalmente os agentes que sustentam essas mesmas atividades de suporte, deste modo, a criação da Taxonomia do BEING da Força Aérea vem identificar a identidade da organização, formalizando-a por forma a que esta possa ser compreendida por todos os seus agentes, ao mesmo tempo que estes têm consciência da importância que assumem na organização e para o cumprimento da missão da FA. Uma vez que se torna difícil para muitos agentes que realizam processos secundários na organização como por exemplo funções de restauração, de segurança de logística ou outras, perceberem de que forma são importantes para a organização tendo em conta a atividade que os mesmos realizam, pois, muitas vezes desconhecem a identidade da organização.

Para a investigação definiram-se duas abordagens metodológicas: a investigação em documentação relativa às FFAA e à FA, como legislação, manuais e

regulamentos, artigos publicados e *sítes* oficiais de interesse; e realização de entrevistas, formais e informais, a entidades da FA que ocupam níveis organizacionais bastante diversificados.

Deste modo, a metodologia utilizada nesta investigação permitiu que os conhecimentos adquiridos na análise da documentação que sustenta a organização, se complementassem com a experiência e conhecimento dos militares entrevistados, levando a que fosse possível proceder a uma formalização global do BEING da Força Aérea sobre a forma de uma taxonomia, permitindo assim uma melhor compreensão do *DNA* da Força Aérea.

A FA possui uma identidade única, não só por ser uma organização militar mas pela especificidade dos seus processos de negócio e pela sua missão, sendo o seu *core business*, a “*defesa militar da República*”. Neste sentido, é fundamental existir um alinhamento entre os diversos níveis que constituem a FA. Contudo, esse alinhamento torna-se difícil de alcançar se não existir OSA por parte dos agentes organizacionais, uma vez que não tem consciência de qual é a essência da FA e onde estes se enquadram, assim, é necessário transmitir a todos os agentes organizacionais a identidade da FA e esta, tem de ser compreendida e interiorizada pelos mesmos.

Por outro lado, a formalização do BEING da FA estimula o desenvolvimento de uma *framework* onde todos os seus elementos se relacionam, transmitindo através das relações identificadas na mesma, as consequências que as perturbações nos diversos elementos constituintes causam nos restantes, tendo como elemento central o *core business* da FA, uma vez que apesar das alterações que possam ocorrer a organização tem como objetivo capital continuar a realizar a sua missão com o máximo de eficácia e eficiência.

Para facilitar a visualização dos resultados da investigação, e para que estes fossem apresentados de forma sintetizada, elaboraram-se as taxonomias apresentadas nas figuras 10, 12, 13 e 14 respetivamente, Modelo de Negócio, Estrutura, *Governance* e Recursos. Posteriormente é também apresentado sobre a forma de “Mapa Conceptual” a *framework* desenvolvida que relaciona os elementos do BEING possibilitando uma leitura do mesmo no seu todo. É importante, antes de iniciar a análise das mesmas, salientar e relembrar que, “*Human beings are, by nature, self-aware beings. This capacity lets us know who we are, how we do things, and what we (and others) are doing at any particular moment. In organizations, self-awareness*

is an essential prerequisite for effective action, decision-making, and learning processes.” (ZACARIAS et al. 2007), assim a identidade de uma organização pode ser equiparada ao *DNA* nos seres vivos, deste modo, as organizações vão ser a manifestação física e abstrata do seu próprio *DNA*. Esta definição coloca em posição de destaque o facto da identidade organizacional ser muito mais ampla do que o significado que habitualmente lhe é atribuído no senso comum, não se cingindo à tangibilidade. Este preconceito do senso comum também se verificou no ambiente organizacional da FA o que reforça ainda mais a importância deste estudo.

3.3.1 Taxonomia do Modelo de Negócio da FA

A taxonomia do Modelo de Negócio da FA, contempla cinco atributos taxionómicos distintos que caracterizam o *core business* da organização. Deste modo, como descrito na Constituição da República Portuguesa (CRP), artigo 2º, de 2 de abril de 1976, *“A República Portuguesa é um Estado de direito democrático, baseado na soberania popular, no pluralismo de expressão e organização política democráticas, no respeito e na garantia de efetivação dos direitos e liberdades fundamentais e na separação e interdependência de poderes, visando a realização da democracia económica, social e cultural e o aprofundamento da democracia participativa”*. Assim, e de modo a garantir a conservação destas características que fazem da República Portuguesa um Estado de direito democrático, a sua sobrevivência e a sua afirmação no contexto nacional e internacional, surge a Defesa Nacional (DN). A DN, segundo a Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho, artigo 1º, *“tem por objetivos garantir a soberania do Estado, a independência nacional e a integridade territorial de Portugal, bem como assegurar a liberdade e a segurança das populações e a proteção dos valores fundamentais da ordem constitucional contra qualquer agressão ou ameaça externas”* e ainda assegurar *“o cumprimento dos compromissos internacionais do Estado no domínio militar, de acordo com o interesse nacional”*.

“É obrigação do Estado assegurar a defesa nacional” (CRP, de 7 de abril de 1976, Artigo 273º), tanto na componente civil como na componente militar. Para o desenvolvimento deste estudo, visto que o âmbito se restringe à FA, é dada relevância apenas à componente militar da Defesa Nacional. *“A defesa militar da República, garantida pelo Estado, é assegurada em exclusivo pelas Forças*

Armadas” (Lei Orgânica nº 1-A/2009 de 7 de julho, artigo 2º), Forças Armadas essas que têm as seguintes missões:

“1 — Nos termos da Constituição e da lei, incumbe às Forças Armadas:

- a) Desempenhar todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado;*
- b) Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;*
- c) Executar missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;*
- d) Executar as ações de cooperação técnico-militar, no quadro das políticas nacionais de cooperação;*
- e) Cooperar com as forças e serviços de segurança tendo em vista o cumprimento conjugado das respetivas missões no combate a agressões ou ameaças transnacionais;*
- f) Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.*

2 — As Forças Armadas podem ser empregues, nos termos da Constituição e da lei, quando se verifique o estado de sítio ou de emergência.” (Lei Orgânica nº1-A/2009 de 7 de julho, artigo 4º)

“A Força Aérea é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.” (Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro) criada a 1 de Julho de 1952. Como tal, contribui com as suas capacidades, de forma integrada, para a defesa militar da República atuando no cabal cumprimento da missão que lhe está cometida. A missão da FA encontra-se descrita na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 2º. Deste modo, as missões da FA segundo a LOFA são:

“1 —A Força Aérea tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

2 —Incumbe ainda à Força Aérea, nos termos da Constituição e da lei:

- a. Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;*
- b. Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;*
- c. Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;*
- d. Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho, alterada pela Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro;*
- e. Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;*
- f. Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA);*
- g. Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN).*

3 —Compete ainda à Força Aérea assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria, designadamente o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo (SBSA).

4—A Força Aérea executa atividades no domínio da cultura”

Todavia, para além do que advém diretamente da sua Missão decretada na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 2º, a FA produz ainda na sua atividade diária, serviços como: formação elementar e básica a todos os seus oficiais, sargentos e praças quer na Academia da Força Aérea (AFA) quer no Centro de Formação Militar e

Técnica da Força Aérea (CFMTFA) bem como cursos de comando e liderança a militares e civis.

O que a Força Aérea acredita é definido pela Visão da organização, deste modo, esta encontra-se diretamente relacionada à Missão anteriormente descrita, sendo decretada por Sua Excelência Sr. General CEMFA, na Diretiva 04/2013:

“(...) visiono a nossa Força Aérea como uma Força ágil, coesa e capaz, tecnologicamente evoluída, que responde, em tempo, às diferentes solicitações que lhe são endereçadas.

Uma Força Aérea alicerçada no valor das Pessoas, onde quer que prestem serviço, nas suas qualidades humanas e militares, na sua resiliência, capacidade técnica, sentido de equipa e de pertença institucional, em que cada um é parte de um todo, e em que a interdependência é um elemento fundamental para cumprimento da Missão.

Uma Força Aérea projetável, credível e relevante, nacional e internacional, pronta para operar, autonomamente ou integrada em operações conjuntas e combinadas, de forma competente e exemplar.

Uma Força Aérea em que a qualificação e a atitude das pessoas, a modernidade dos meios e a cultura de serviço e de fazer bem, são elementos estruturantes que lhe permitem granjear a consideração e o reconhecimento dos portugueses. Uma Força Aérea a que nos orgulhamos de pertencer, e que tem, como único desígnio, o Serviço da Pátria.”

A Força Aérea “é guiada por valores institucionais adotados como elementos motivadores que direcionam as ações para uma cultura transversal capaz de elevar o desempenho organizacional em prol dos desígnios necessários ao cumprimento da Missão.” (Diretiva 04/2013)

“Assim, do leque de valores que norteiam a atuação dos militares e civis da Força Aérea, destacam-se:

- a. A **Lealdade**, como pilar que sustenta o compromisso firmado com a Pátria e a confiança mútua entre as pessoas que servem, através da permanente fidelidade a princípios éticos e a preceitos de honra e honestidade. Promove a confiança nas decisões dos escalões superiores, revela a

saudável interação com os pares e realça o trabalho dos subordinados, constituindo-se como a base da solidariedade e do esforço coletivo

- b. A **Integridade**, evidenciada pela assunção espontânea e rigorosa dos deveres, da justiça e da moral, tendo como retorno o respeito, a confiança e o fortalecimento do orgulho próprio. Materializada na probidade e na retidão das decisões e dos atos, a cultura de integridade institucional na Força Aérea deve pautar a atitude de todos os seus militares e civis no desempenho diário das suas funções com elevados padrões de ética e de profissionalismo.*
- c. A **Competência**, assumida como a capacidade de mobilizar conhecimentos, de tomar decisões para agir com pertinência, de gerar confiança e de tomar a iniciativa na realização de novos feitos. É o valor através do qual se torna possível mobilizar e otimizar os recursos afetos à Instituição.*
- d. A **Excelência**, orientadora dos caminhos a seguir para a obtenção de elevados níveis de sucesso e de qualidade, nos processo, produtos e serviços. O compromisso de todos os militares e civis da Força Aérea na excelência organizacional resulta na materialização de progresso, na maturidade, no reconhecimento público e na comparação com os melhores.”*

A Cultura da Força Aérea encontra-se promulgada por Sua Excelência Sr. General CEMFA, na Diretiva 04/2013:

“Uma Força Aérea em que (...) a cultura de serviço e de fazer bem, são elementos estruturantes”

Toda esta abrangência legal exige que a FA, enquanto ramo integrante das FFAA, contribua para a Defesa Nacional, podendo deste modo, ser representado o seu Modelo de Negócio pela seguinte taxonomia onde estão identificados os atributos e a sua instanciação, tendo em conta toda a análise realizada pelo autor.

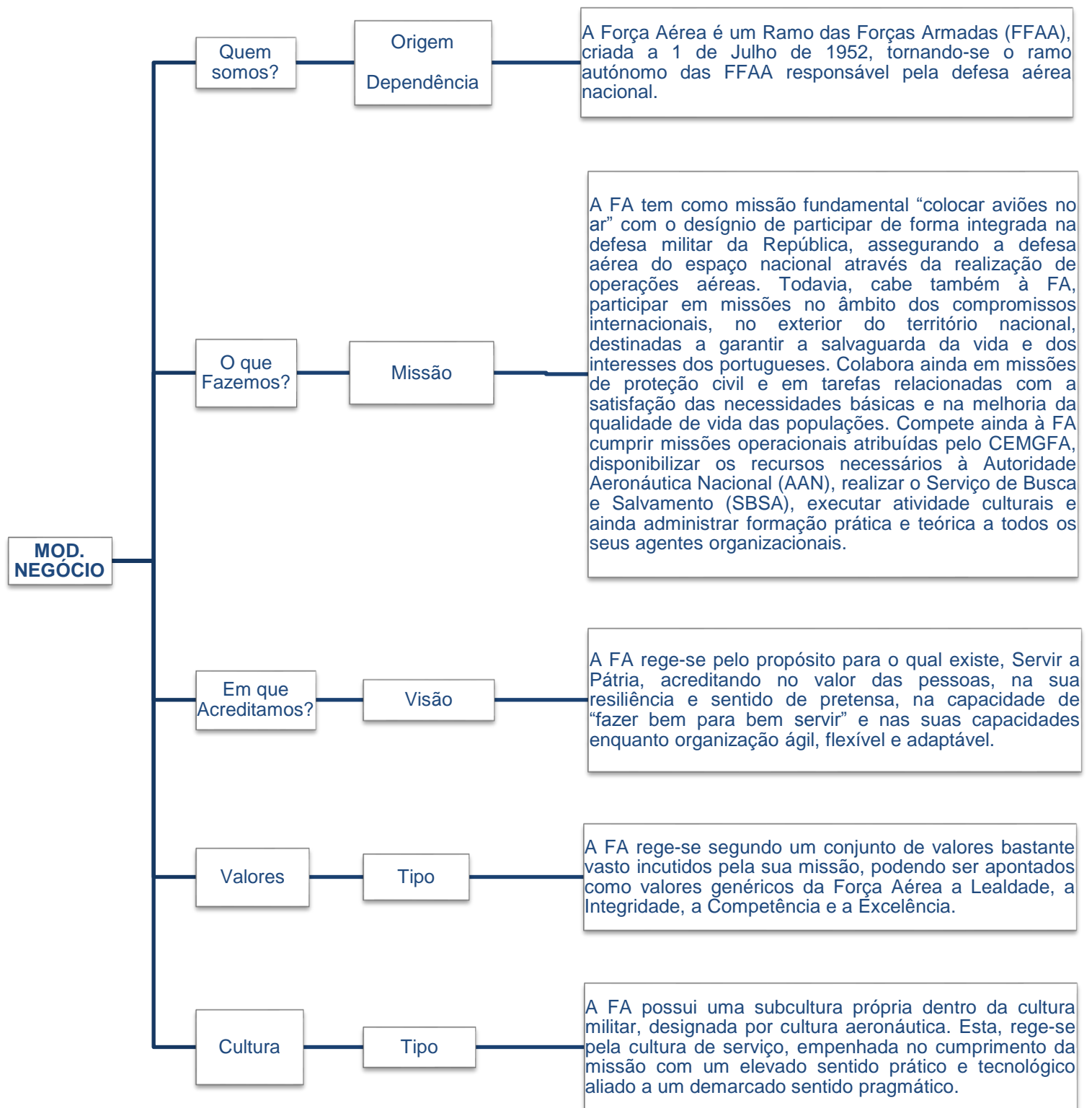


Figura 10 - Taxonomia do Modelo de Negócio da FA

3.3. Taxonomia da Estrutura da FA

A Taxonomia da Estrutura da Força Aérea contém três atributos distintos, conforme vão ser identificados, tendo por base a Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo II, artigo 6º, Estrutura Orgânica. Assim de acordo com a LOFA, “A Força Aérea é comandada pelo CEMFA e, para o cumprimento da respetiva missão, compreende:

- Estado-Maior da Força Aérea (EMFA);
- Os órgãos centrais de administração e direção;
- O comando de componente aérea, designado por Comando Aéreo (CA);
- Os órgãos de conselho;
- O órgão de inspeção, designado por Inspeção-Geral da Força Aérea (IGFA);
- Os órgãos de base;
- Os elementos da componente operacional do sistema de forças;
- Os órgãos e serviços regulados por legislação própria.”

A figura seguinte representa a estrutura da FA conforme descrita anteriormente.

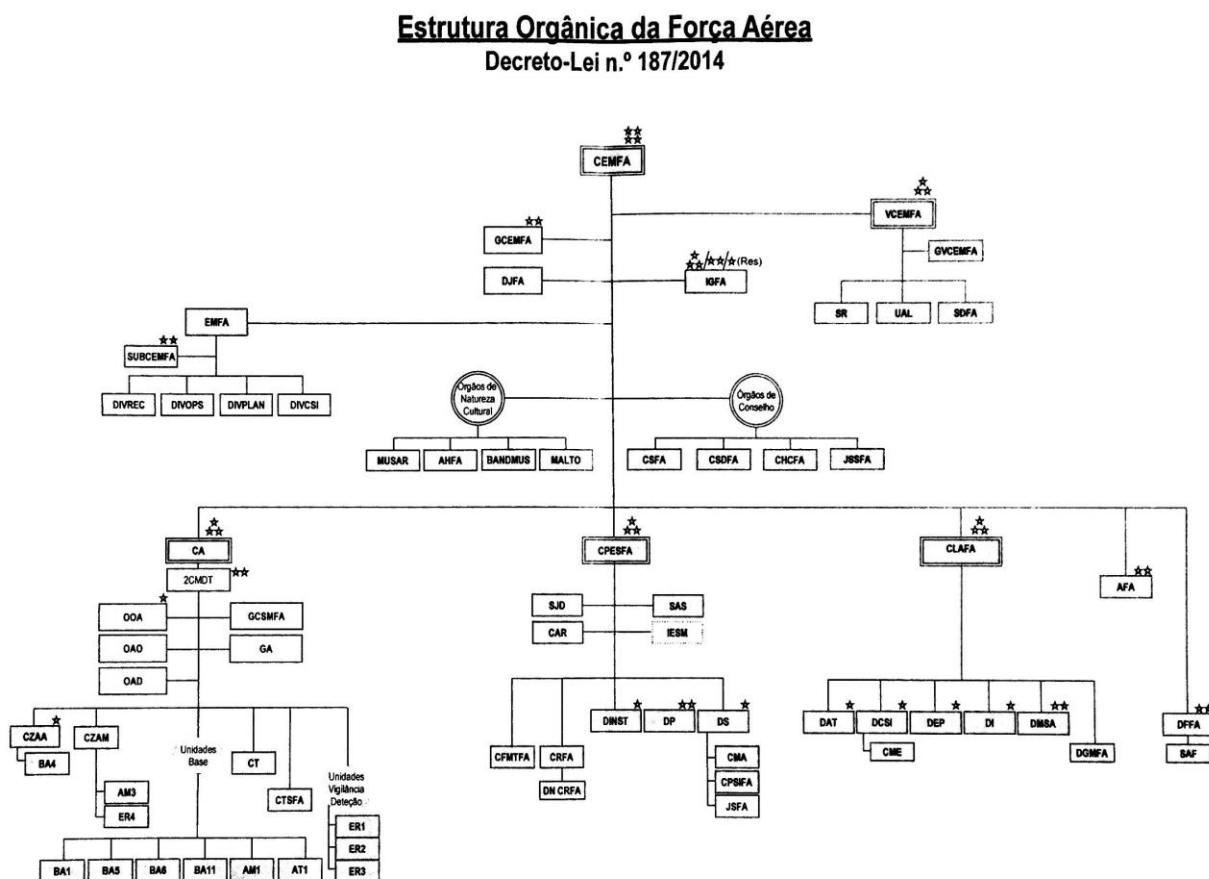


Figura 11 - Estrutura Orgânica da FA (DECRETO DE LEI nº. 187/2014)

Deste modo, estabelecendo um correto paralelismo entre a FA e as restantes organizações, podemos recorrer às definições abordadas no capítulo 2.7.2. e identificar os seguintes atributos da taxonomia para a Estrutura da FA e a sua instanciação, como se pode observar na figura 12.

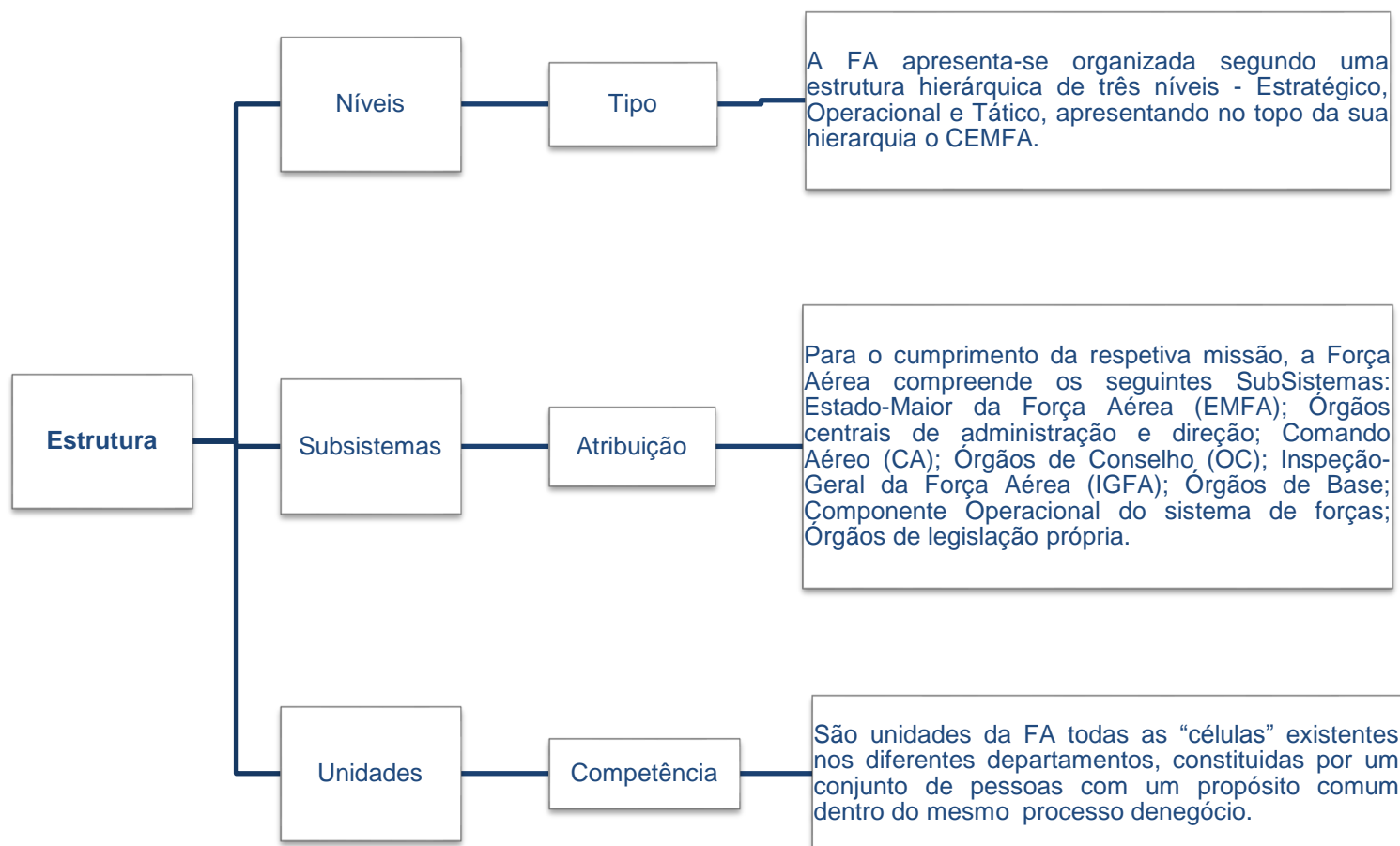


Figura 12 - Taxonomia da Estrutura da FA

3.3.3 Taxonomia da Governance da FA

Como abordado no ponto 2.7.3, a *Governance* assume um papel fundamental nas organizações, uma vez que esta é responsável por controlar a organização tendo como objetivo atingir os Fins que as organizações se propõem atingir, assim, a *Governance* da FA não é exceção e deste modo podemos identificar 4 atributos basilares que a caracterizam, sendo respetivamente, a Autoridade, a Responsabilidade, a Comunicação e as Prerrogativas de Gestão. Porém, ainda vai

ser identificados pelo autor um nível de atributos mais baixo tendo por base a análise realizada de modo a caracterizar os atributos de nível superior.

A Autoridade na FA encontra-se descrita na Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 4º, Princípios Gerais da Organização:

“3 —A Força Aérea organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada e os respectivos órgãos relacionam-se através dos seguintes níveis de autoridade:

- e) Hierárquica;*
- f) Funcional;*
- g) Técnica;*
- h) De coordenação.*

4 —Para efeitos do disposto no número anterior:

- e) A autoridade hierárquica é a linha de comando que estabelece a dependência de um órgão ou serviço na estrutura da Força Aérea em relação aos órgãos militares de comando;*
- f) A autoridade funcional é o tipo de autoridade conferida a um órgão para superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas, sem que tal inclua competência disciplinar;*
- g) A autoridade técnica é o tipo de autoridade que permite a um titular fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal inclua competência disciplinar;*
- h) A autoridade de coordenação é o tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal inclua competência disciplinar.”*

Por sua vez, o poder de Autoridade, encontra-se descrito no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) aprovado pelo Decreto-Lei nº. 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação nº. 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei nº. 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei nº. 232/2001, de 25 de Agosto, Decreto-Lei nº. 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei nº. 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei nº. 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto-Lei nº. 310/2007, de 11 de Setembro, no livro I, título II, capítulo

I, artigo 10º, Poder da Autoridade, como:

“1 - O militar que exerça funções de comando, direção ou chefia exerce o poder de autoridade inerente a essas funções, bem como a correspondente competência disciplinar.

2 - O exercício dos poderes de autoridade implica a responsabilidade pelos atos que por si ou por sua ordem forem praticados.

3 - O exercício do poder de autoridade tem como limites a Constituição e as demais leis da República, as convenções internacionais e as leis e os costumes de guerra.”

A Responsabilidade na Força Aérea encontra-se descrita no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) aprovado pelo Decreto-Lei nº. 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação nº. 10-BI/99, de 31 de Julho, Lei nº. 25/2000, de 23 de Agosto, Decreto-Lei nº. 232/2001, de 25 Agosto, Decreto-Lei nº. 197-A/2003, de 30 de Agosto, Decreto-Lei nº. 70/2005, de 17 de Março, Decreto-Lei nº. 166/2005, de 23 de Setembro e Decreto-Lei nº. 310/2007, de 11 de Setembro, no livro I, título III, capítulo I, artigo 39º, Competência e responsabilidade, como:

“A cada militar deve ser atribuída competência compatível com o nível de responsabilidade inerente às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificação exigidos para o seu eficiente desempenho.”

Deste modo, a responsabilidade é caracterizada pelo atributo função, uma vez que esta se encontra inerente às funções que os agentes organizacionais assumem na organização não podendo nunca ser delegada.

A comunicação na FA pode ser caracterizada por dois atributos distintos, comunicação interna e comunicação externa. A comunicação interna à organização, responsável pela transmissão de informação entre os diversos níveis hierárquicos e entre os diferentes Subsistemas e Unidades organizacionais, compreendendo duas componentes, pessoal e impessoal, ambas reguladas por protocolos que identificam e controlam a forma como esta deve ser executada. A outra vertente é a comunicação externa, esta decorre do facto de *“A Força Aérea é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.”* (Decreto-

Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro), deste modo, a FA necessita assegurar a comunicação com seus órgãos reguladores, Presidência da República, Ministério da Defesa Nacional e Estado-Maior General das Forças Armadas.

As Prerrogativas de Gestão são caracterizadas por três atributos, sendo estes respetivamente, a Suposição, a Questão e o Hábito.

“A suposição não assume parte na organização a nível da Governance, podendo apenas refletir-se a nível tático sendo contudo, muito insignificante a sua relevância na realização das atividades”(Tenente-Coronel Rocha Pinto, Entrevista 12 de Dezembro de 2014). Deste modo, a suposição não se manifesta na Governance da FA.

A Questão assume um papel importante na organização, uma vez que a FA se desenvolve segundo uma organização social onde existe uma constante comunicação entre os seus agente por forma a desenvolverem *“Hipóteses para melhorar, pró-atividade, análise organizacional e funcional”*(Tenente-Coronel Rocha Pinto, Entrevista 12 de Dezembro de 2014), assim a questão não assume parte integrante da *Governance* da FA pois, não influencia o processo de tomada de decisão da organização.

O Hábito na FA *“Não condiciona a tomada de decisão, mas sim, a não tomada pela estagnação”*(Tenente-Coronel Rocha Pinto, Entrevista 12 de Dezembro de 2014), deste modo, o Hábito assume um papel negativo na organização uma vez que limita a tomada de decisão por forma a que os processos não sejam alterados.

Tendo em conta todos os fatores abordados, a *Governance* da FA pode ser representada na seguinte taxonomia, onde estão identificados os atributos da *Governance* e onde é feita uma instanciação dos mesmo.

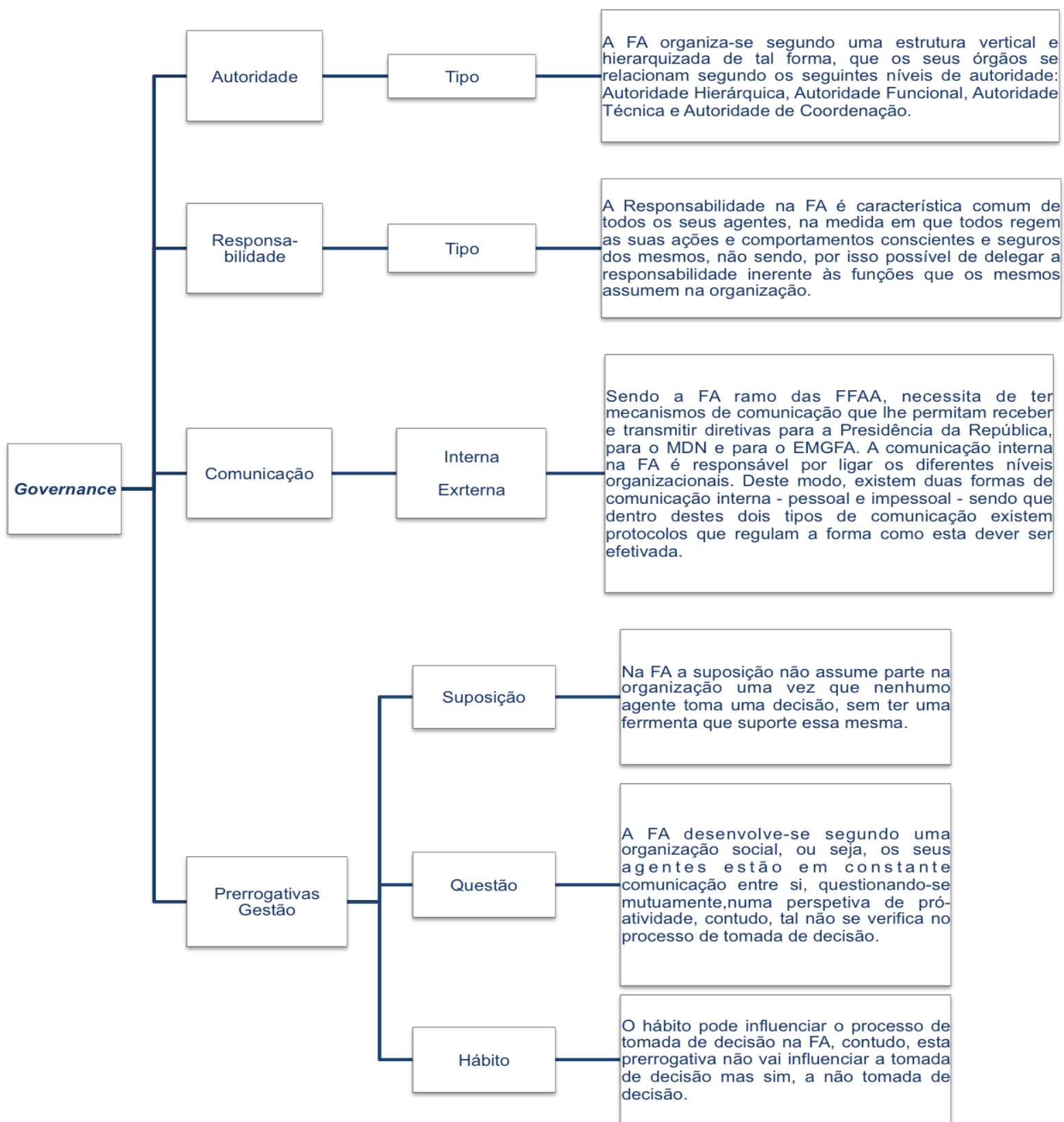


Figura 13 - Taxonomia da *Governance* da FA

3.3.4 Taxonomia dos Recursos da FA

Os Recursos assumem nas organizações o papel de maior destaque. pois, seria impossível a existência das mesmas sem os seus recursos. Deste modo, uma organização é sustentada pelos seus recursos sendo estes o cerne da mesma. Assim, na FA os recursos são também o núcleo da organização, podendo ser identificados os seguintes recursos, Humano, Material, Financeiro, Infraestrutura, Informação, Conhecimento e Sabedoria.

Os recursos Humanos representam a essência da organização, constituídos pelos elementos civis e militares que tomam parte ativa nos processos de negócio da FA. São assim, identificados pelo autor os seguintes atributos que caracterizam os recursos Humanos da FA: NIP; Posto; Especialidade; Qualificações; Competências; Colocação.

O recurso Material da FA, representa todo o equipamento que a organização possui, permitindo sustentar e apoiar os processos que a mesma realiza, fazendo parte do recursos material todos os meios aeronáuticos da FA bem como todo o restante material. Assim, foi considerado pelo autor a aplicação, como atributo único para caracterizar o material da FA, considerando que a taxonomia do material é deste modo organizado tendo em conta o fim a que o mesmo vai dar resposta.

O recurso Financeiro da FA encontra-se redigido na Lei Orgânica da Força Aérea, aprovada pelo Decreto-Lei nº. 187/2014 de 29 de Dezembro, capítulo I, artigo 5º, Administração Financeira:

“1 — A administração financeira da Força Aérea rege-se pelos instrumentos legais e regulamentares aplicáveis aos serviços da administração direta do Estado, dotados de autonomia administrativa.

2 — A Força Aérea, através dos seus órgãos, dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento do Estado.

3 — Constituem ainda receitas próprias da Força Aérea:

- a) As provenientes de prestações de serviços ou cedência de bens a entidades públicas ou privadas, sem prejuízo dos regimes de afetação de receita legalmente previstos;*
- b) O produto das atividades desenvolvidas em matéria de gestão florestal ou agrícola das áreas de treino e manobra, em particular, a alienação de madeira, cortiça ou pastagens;*

- c) *Os saldos anuais das receitas consignadas, nos termos do decreto-lei de execução orçamental;*
- d) *As indemnizações devidas nos termos da lei;*
- e) *Outras receitas que lhe estejam ou venham a estar atribuídas por lei, contrato ou outro título.”*

Podemos deste modo, identificar como atributo do recurso financeiro a origem que fornece esse mesmo recurso.

São infraestruturas da FA todos os imóveis que a organização utiliza nos seus processos de negócio, sendo estes diferenciados segundo os fins a que se destinam, podendo estes ser, hangares ou outros edifícios de grandes dimensões ou simples construções logísticas. Assim, é atributo do recurso infraestruturas o tipo de infraestrutura, que está diretamente relacionando com a finalidade de aplicação das mesmas.

O recurso Informação na FA, encontra-se definido no RFA 391-1 como:

“Informação. *Qualquer tipo de comunicação ou representação do conhecimento, tais como factos, dados ou opiniões em qualquer suporte ou forma, incluindo textual, numérico, gráfico, cartográfico, narrativo ou audiovisual.”*

O RFA 391-1 identifica ainda, os atributos que caracterizam o recurso informação para a Força Aérea.

“Características da Informação. *A informação fornecida às entidades de forma a habilitá-las a tomar as decisões corretas deve ser:*

- a. **Visível.** *À informação existente deve ser associado um conjunto de características (os metadados) que permitam a sua descoberta em tempo útil, através de catálogos, registos e outros mecanismos de procura;*
- b. **Acessível.** *A informação deve ser facilmente acessível aos utilizadores que para tal tenham privilégios, na forma correta e em tempo oportuno;*
- c. **Utilizável.** *Os recursos de informação devem ser disponibilizados a quem deles necessita numa forma que satisfaça as suas necessidades;*
- d. **Confiável.** *Os conteúdos fornecidos devem refletir um grau de permanente atualização, sendo originados por fontes credíveis;*
- e. **Precisa.** *A informação deve ser disponibilizada de forma objectiva, de acordo com os requisitos estabelecidos.”*

O conhecimento na FA advém da agregação da informação e dos processos de negócio da organização, sendo posteriormente transmitido aos seus agentes através

de ações de formação internas, podendo ainda advir de ações de cooperação com entidades externas.

A sabedoria na FA a par do conhecimento está presente nos seus agentes contudo, esta decorre da experiencia e das ações levadas a cabo na organização, podendo apenas ser transmitida através da simbiose entre os seus agentes.

Deste modo, considerando todos os recursos que a FA compreende podemos representá-los na seguinte taxonomia de Recursos, figura 14, onde estão também identificados os atributos e onde é apresentada a instanciação dos diferentes recursos da FA.

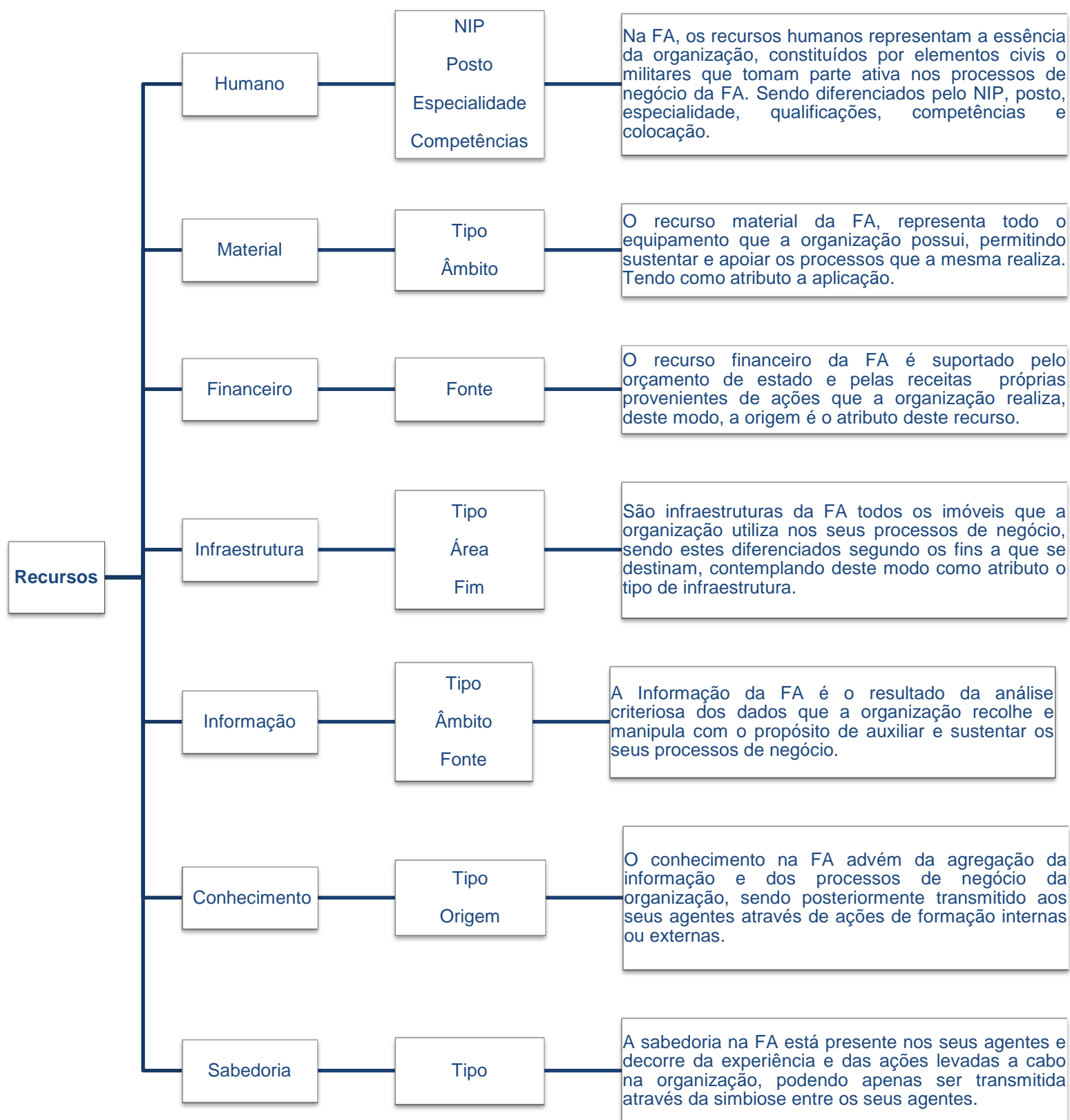


Figura 14 - Taxonomia dos Recursos do BEING da FA

3.4 Framework do BEING da FA

Após a formalização do BEING da FA foi desenvolvido uma *framework* sustentada nos conceitos referente às organizações em geral, transpostos de forma coerente e adequada, para a conjuntura da Força Aérea, onde estão representadas de forma intuitiva as relações de causa/efeito entre os elementos do BEING.

“O que fazemos?” assume uma posição central uma vez que representa o *core business* da organização, este influencia a “Comunicação Externa”, uma vez que esta, está dependente do que é realizado na organização para posteriormente ser transmitido aos órgãos superiores à mesma, define os “Subsistemas” e as “Unidades”, na medida em que devem ser ajustadas à missão da organização, origina a “Responsabilidade”, dado que a responsabilidade está inerente às ações desenvolvidas e por último, “O que fazemos?”, desenvolve o “Conhecimento” e a “Sabedoria”, uma vez que a aprendizagem é um processo que necessita de ser consolidado através da prática, deste modo, apenas se obtém “Conhecimento” e “Sabedoria” com o desenvolvimento dos processos de negócio.

Seguindo a mesma linha de pensamento, “Quem somos?” vai definir o “O que fazemos?”, uma vez que a nossa identidade vai delimitar as ações que realizamos, por outro lado, a “Cultura” vai ser a representação de “Quem somos?” na medida em que a nossa identidade reflete a nossa cultura organizacional, “Quem somos?” vai assim ter influência nos “Níveis” dado que os níveis organizacionais estão diretamente ligados à origem e à cultura organizacional, fazendo com que a “Cultura” influencie a “Comunicação Interna” e as “Prerrogativas de Gestão”, na medida em que ambos os processos são internos à organização e deste modo são influenciados pela cultura dos agentes organizacionais que por sua vez são o reflexo da cultura organizacional. Consequentemente, a “Comunicação Interna” e as “Prerrogativas de Gestão” vão influenciar “O que fazemos?” dado que, se a comunicação interna não estiver devidamente estruturada por forma a que os seus agentes possam fazer uma troca de informação de forma fluída, as ações consequentes não vão ser executadas, porém, as “Prerrogativas de Gestão” também vão influenciar “O que fazemos?” uma vez que se estas prerrogativas assumirem relevância na organização, as ações vão consequentemente ser influenciadas pelas mesmas. A “Comunicação Interna” e as “Prerrogativas de Gestão” vão deste modo influenciar os “Subsistemas” e as “Unidades”, uma vez que

é no seio destes departamentos que os processos de comunicação e de gestão vão ser executados. Na mesma linha de raciocínio, ocorre que o facto de os “Níveis” influenciarem a “Comunicação Interna”, uma vez que a FA se estrutura de forma hierarquizada, a ligação entre os diversos níveis da organização vai produzir influencia na comunicação da informação. Contudo, os “Níveis” vão ainda ser responsáveis por regular a “Autoridade” dado que esta competência surge agregada à posição que os agentes ocupam na organização, deste modo, a “Autoridade” pressupõe “Responsabilidade” na medida em que não há autoridade sem responsabilidade.

“O que fazemos?” é assim sustentado pelos Recursos, nomeadamente, “Material”, “Financeiro”, “Infraestrutura” e “Informação”, uma vez que uma organização é constituída pelos seus recursos, deste modo o recurso “Humano” como base organizacional, vai concretizar “O que fazemos?” na medida em que este possui o “Conhecimento” e a “Sabedoria” criada pela “Informação” e pelo “O que fazemos?”.

O *core business* é ainda influenciado pelo “Em que Acreditamos” e pelos “Valores” uma vez que, quer a visão quer os valores organizacionais assumem cabal importância para a organização ser capaz de concretizar “O que fazemos?”.

Verifica-se ainda um relação inversa entre a “Comunicação Externa” e “O que fazemos?” na medida em que, como explicitado anteriormente a comunicação com o exterior é influenciada pelas ações realizadas pela a organização, porém, esta comunicação com os órgãos reguladores externos à organização também vai influenciar as ações que esta passa a desenvolver.

Por forma a transmitir toda esta informação foi criado pelo autor uma *framework* que se encontra identificada na figura 15, onde estão identificadas todas as relações entre os diversos elementos que constituem o BEING da FA.

Contudo, antes de visualizar a *framework* é fundamental transmitir o método a usar na análise da mesma, por forma a compreender o funcionamento da mesma. Assim, a análise desta *framework* deve ser iniciada em qualquer um dos elementos e não pode ser vista como um ciclo no seu todo ou seja, temos de infligir uma perturbação a um ou mais elementos para posteriormente concluir os efeitos futuros nos restantes, tendo em conta a orientação das setas. Seguindo esta metodologia é possível analisar a *framework* que está identificada na figura seguinte.

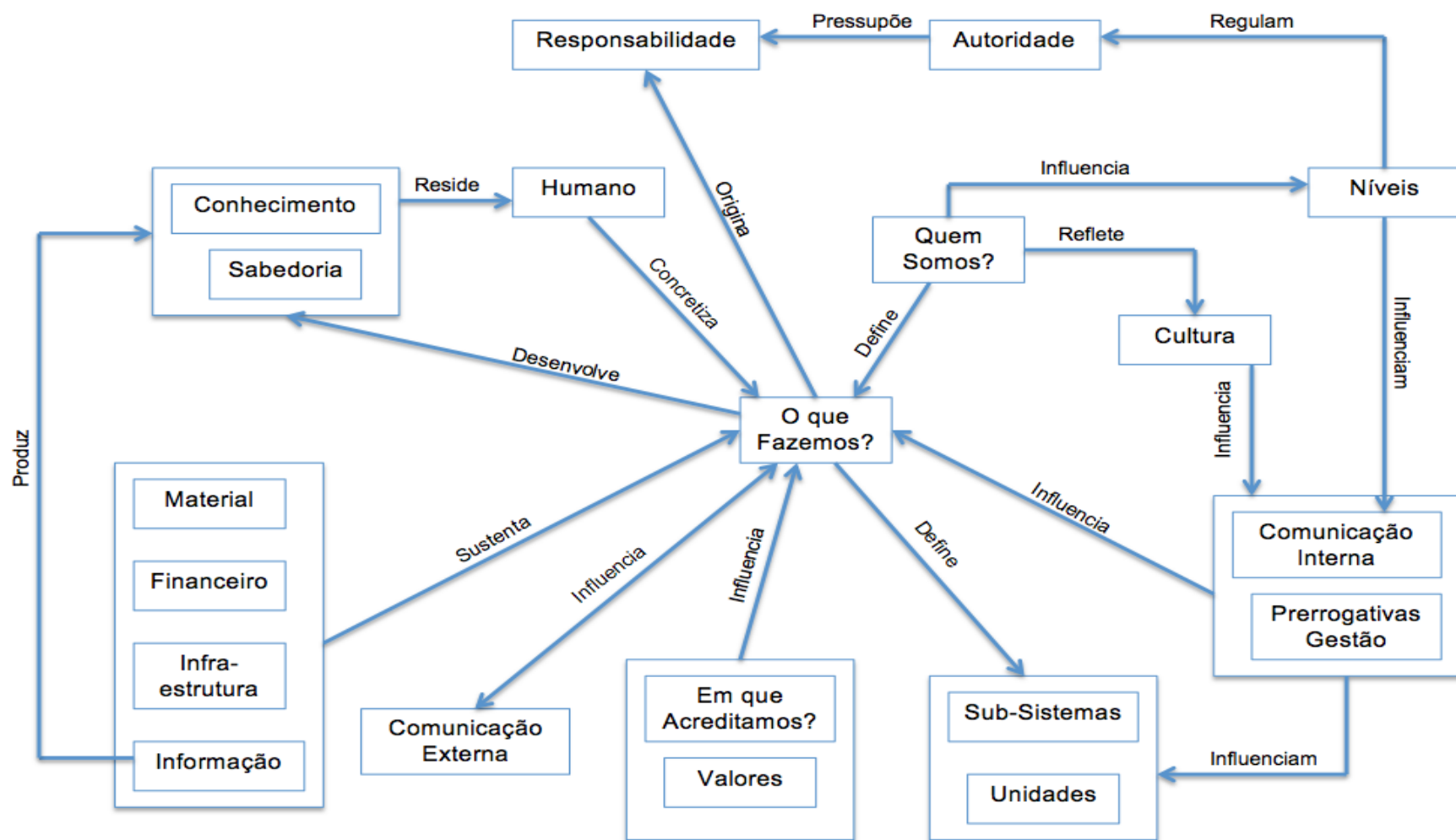


Figura 15 - Framework do BEING da FA

3.5 Validação

O presente trabalho representa, na sua essência, uma abordagem nunca antes realizada na Força Aérea e deste modo pode acrescentar valor para a gestão da organização no futuro. A elaboração deste trabalho permitiu analisar a FA sob a perspectiva da sua identidade.

A FA é uma organização militar com uma identidade própria muito específica, tendo em conta a sua missão, essa identidade está identificada em diversos documentos, contudo, não existe um documento único onde esteja formalizada a identidade da FA.

A formalização através da taxonomia e da sua instanciação, da identidade organizacional fornece às organizações o reconhecimento quer interno quer externo do seu Modelo de Negócio, da sua Estrutura, da sua *Governance* e dos seus Recursos. Deste modo, uma organização como a FA, necessita de expor aos seus influenciadores a sua identidade, decorrendo daí a cabal importância da realização deste trabalho, uma vez que sendo a FA uma organização que tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, é de extrema importância que todos os seus agentes estejam conscientes e alinhados com esta visão pois são eles que asseguram o cumprimento da missão da FA.

Contudo, neste trabalho também foi desenvolvido uma *framework* que relaciona os elementos que constituem o *DNA* da FA. A *framework* desenvolvida fornece suporte á gestão e ao planeamento da Força Aérea, uma vez que através da aplicação da mesma, é possível visualizar os efeitos que as perturbações negativas ou positivas que ocorrem na organização afetam os restantes elementos do sistema. Deste modo, a FA consegue realizar um planeamento estruturado na sua identidade, visto que, não existem realidades imutáveis nem verdades absolutas, sendo a FA um órgão integrante do Estado, esta recebe recursos para o cumprimento da sua missão, contudo essa realidade não é imutável, assim cabe à FA adaptar-se às alterações por forma a garantir sempre a segurança e o bem estar da população.

Esta visão sobre a organização fornece ainda uma componente organizacional muito importante na medida em que transmite aos seus agentes a importância que estes assumem no cerne da FA como consequência dos processos que realizam.

As quatro entrevistas efetuadas permitiram auferir o valor que formalização da identidade da FA num documento único, uma vez que apesar de estar identifica, não existia nenhum documento que permitisse para além de visualizar a identidade da FA, permitisse a compreensão e interiorização desta pelos agentes da organização uma vez que, não é suficiente a sua existência se esta não for difundida, aceite e compreendida por todos os agentes.

Seguidamente vai ser apresentado uma breve análise onde são referidos os pontos principais retirados das entrevistas como forma de validação.

A primeira pergunta das entrevistas pretendia recolher comentários construtivos e a aprovação da taxonomia desenvolvida. Neste sentido, a opinião dos entrevistados foi unanima e todos os entrevistados validaram a taxonomia desenvolvida uma vez que esta estava sustentada em documentos legais à FA e identificaram como essencial a compreensão e interiorização da identidade da FA, redigida na taxonomia desenvolvida.

Na segunda questão foi apresentado aos entrevistados a *framework* desenvolvida questionando-os acerca da validade do mesmo. Neste ponto, os entrevistados após a análise da *framework* com a aplicação de alguns exemplo práticos, validaram as interações entre os elementos presentes, permitindo deste modo concluir a validação da mesma para a aplicação na FA.

3.6 Apreciação Crítica

O presente estudo, subordinado ao tema Taxonomia do BEING do Mapa de Configuração Organizacional, pode constituir uma mais-valia para a organização em várias vertentes. Podem, no entanto, destacar-se três dessas vertentes, sob as quais os efeitos produzidos podem ser mais imediatos. São elas o *Organizational Self-Awareness*, a Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade e o Alinhamento organizacional.

O *Organizational Self-Awareness*, tanto na dimensão individual como na dimensão organizacional, pode ser favorecido pela investigação apresentada, uma vez que, através da compreensão e interiorização da taxonomia do BEING da FA formalizada, os agentes organizacionais compreendem onde se enquadram na cadeia de valor da organização e a importância que os mesmos assumem no cumprimento da missão capital da FA. Uma vez que é transmitido aos mesmos o

seu valor tendo em conta as atividades que estes realizam sendo deste modo evidência as atividades que são menos perceptíveis aos olhares menos críticos e permite que, todos os militares percebam a razão pela qual são necessários, qual a sua função e responsabilidade dentro do *core business* da FA e qual o ambiente onde se inserem.

Agilidade, Flexibilidade e Adaptabilidade representam no contexto organizacional, a capacidade que as organizações têm de se “adaptar” às alterações uma vez “flexíveis” de forma “ágil”, deste modo, a *framework* desenvolvida pode vir a tornar-se uma ferramenta essencial para o planeamento face às alterações a que a FA tem de dar resposta, dado que é sustentada pelo *DNA* da FA e neste sentido engloba todos os elementos constituintes da organização, permitindo uma maior agilidade na inserção, consulta e modificação dos seus elementos constituintes.

Finalmente, intercalando esta investigação com a missão da FA enquanto ramo das FFAA, é facilmente perceptível que a FA necessita de possuir um correto alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais refletido, pelo alinhamento entre os seus agentes, por forma a manter sempre, um elevado nível de exigência e profissionalismo, garantindo a segurança e o bem estar da população independentemente dos fatores externos à organização.

4 Conclusão e Recomendações

Neste último capítulo, de modo a sintetizar o trabalho desenvolvido, serão elaboradas as conclusões e recomendações do autor, sustentadas na análise realizada nesta dissertação. Será ainda efetuado um resumo dos passos seguidos e dos conceitos essenciais.

4.1 Conclusão

As conclusões são o culminar do processo de investigação proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998), a metodologia utilizada na elaboração deste trabalho. Neste sentido, o autor faz uma breve revisão de todo o trabalho, da forma como foi desenvolvido, apresentando as conclusões e algumas considerações finais. A tabela 2 sintetiza a metodologia adotada.

Fase	Etapa	Atividades realizadas
Rutura	Pergunta de Partida	Nesta etapa o autor procurou interiorizar-se com o tema a abordar, seguindo uma linha de pensamento condutora, que lhe permitisse elaborar uma pergunta de partida abrangente mas que ao mesmo tempo, tal como define o modelo de investigação utilizado, fosse clara, exequível e pertinente.
	Exploração	Seguidamente, o autor deu início à exploração da temática tendo por base alguma bibliografia específica, como dissertações de mestrado e doutoramento, artigos científicos e livros, assim como a troca de ideias com diversos militares com um vasto conhecimento a nível organizacional.
Construção	Problemática	Nesta fase é feita a ligação entre a fase de rutura e o início da elaboração de uma linha de pensamento mais direcionada ao tema a desenvolver. Foi nesta etapa em que o autor estabeleceu o alinhamento entre a pergunta de partida, o âmbito e o objetivo do trabalho. Nesse sentido, desenvolveu-se uma problemática centrada na Identidade da FA, elencando as questões derivadas com a pergunta de partida.
	Construção do Modelo de Análise	Esta etapa, divide-se na Revisão da Literatura e na Identidade da FA. A construção do Modelo de Análise é suportada pelo conhecimento adquirido até ao momento, mais precisamente no capítulo da Revisão da Literatura.
Verificação	Observação	Durante esta etapa, o autor testou o produto identificado e desenvolveu um modelo sustentado na realização de entrevistas e na bibliografia que serviu de apoio ao estudo. Estas duas abordagens complementaram-se mutuamente e foram basilares, tanto na formalização da Identidade da FA como na criação do Modelo.
	Análise das Informações	Cumprido o objetivo a que se propôs, o autor tentou procurar a validação do seu trabalho com base nas entrevistas realizadas e na base bibliografia consultada.
	Conclusões	Por fim, por forma a culminar o trabalho realizado, o autor expõe as conclusões retiradas e tece algumas recomendações.

Tabela 2 - Metodologia de Investigação de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt vs. Atividades realizadas

Satisfazendo os pressupostos envolvidos na conclusão do trabalho, é de seguida apresentado, de um modo simplificado o objetivo e âmbito do mesmo, bem como, a

revisão das perguntas de partida e derivadas e todo o percurso realizado na procura pela resposta ao problema identificado.

Objetivo: Formalizar o BEING da Força Aérea e desenvolvimento de um *framework* onde estão relacionados, todos os elementos que o constituem.

Âmbito: Transversal a toda a FA.

Pergunta de partida formulada: *De que forma, a formalização e o relacionamento dos componentes do BEING organizacional servem a Força Aérea?*

Da pergunta de partida identificada surgiram as seguintes questões derivadas:

- Q1. De que forma, a taxonomia do BEING acrescenta valor à Força Aérea?
- Q2. Em que medida é importante para Força Aérea possuir uma *framework* sustentada na sua identidade?
- Q3. É suficiente à Força Aérea somente a taxonomia do BEING?

De modo a tentar responder às questões derivadas, foram conjeturadas as seguintes hipóteses, respetivamente:

- H1. A componente da configuração do BEING, permite-nos representar e uniformizar, o que a Força Aérea é em termos de: Modelo de negócio, Estrutura, Governance e Recursos, transmitindo aos seus agentes a sua posição na cadeia de valor da organização.
- H2. É importante para Força Aérea possuir uma *framework* adequada de autoconhecimento pois esta estrutura permite que todos os seus agentes tenham uma visão holística e quase em tempo real (*Near Real Time*) do estado em que a mesma se encontra, bem como permitirá, uma maior agilidade na inserção, consulta e modificação dos seus elementos constituintes.
- H3. A componente da configuração BEING, permite-nos representar o que a organização é em termos de, Modelo de negócio, Estrutura, Governance e Recursos, contudo, é importante ter em consideração o BECOMING e o BEHAVING pois só através da envolvimento entre estes três componentes é possível obter uma *framework* de gestão/controlo da organização.

Perante o problema exposto, o autor procedeu à Revisão da Literatura de modo a desenvolver um conhecimento e um fundamento teórico que permitisse responder à problemática identificada de forma sustentada. Posto isto, os temas abordados foram:

- Engenharia Organizacional: a Engenharia Organizacional representa o conjunto de conhecimentos, conceitos, princípios e práticas usadas nas organizações de modo a desenvolver o estudo, a representação, a operação, o desenvolvimento e a melhoria da mesma. A sua área de aplicação pode se restringir à organização no seu todo, ou apenas a uma fração da mesma;
- *Organizational Self-Awareness*: representa a capacidade “consciência” das organizações, esta por sua vez encontra-se dividida em duas dimensões. A dimensão individual que reflete o conhecimento que um indivíduo tem da sua função e dos seus pares numa organização. A dimensão organizacional compreende a combinação de todos os recursos organizacionais, procurando desta forma conhecer os seus membros e as ações executadas;
- Arquitetura Empresarial: organiza os conhecimentos da EO, estruturando os elementos essenciais do negócio, num sistema complexo como uma organização esquematizada de fácil compreensão, tornando deste modo, a sua gestão simplificada.
- Agilidade: reflete a capacidade de reação perante a mudança de uma organização, perante a alteração do meio envolvente;
- Flexibilidade: consiste na capacidade de atingir os objetivos através de várias formas distintas e simultaneamente de prever várias hipóteses futuras. Permitindo assim, que as organizações sejam capazes de responder imediatamente às alterações ambientais, sem que seja necessário a utilização de recursos complementares ou planos de contingência;
- Adaptabilidade: representa a capacidade que as organizações têm para redirecionar as suas valências e os seus processos de negócio, reagindo às alterações do ambiente;
- *Business Motivation Model*: é um modelo organizacional que serve de apoio à formulação dos planos de negócio, identificando os elementos essenciais de uma organização, tais como, a Visão, a Missão, os Objetivos, as Estratégias, os Influenciadores, etc., e as relações entre ambos;

- Mapa de Configuração Organizacional: representa um mecanismo de gestão organizacional em *Near real Time*, sustentado nos conceitos do BEING, do BECOMING e do BEHAVING;
- Taxonomia: é uma forma estruturada e esquematizada de representar informação relacionada, facilitando o processo de acesso à mesma.

No terceiro capítulo, Taxonomia do BEING da FA, é formalizado o BEING da FA e criada uma *framework* com os elementos constituintes. Por forma a atingir o objetivo proposto, o autor desenvolveu o seu raciocínio de acordo com os seguintes passos:

- Análise da Revisão Literária: tendo por objetivo transpor os conceitos abordados na Engenharia Organizacional para o universo da FA, por forma a enquadrar esses conceitos com a realidade da FA no panorama nacional.
- Análise qualitativa das Entrevistas: a análise das entrevistas marca o início da aplicação dos conceitos teóricos adquiridos pela bibliografia analisada, na realidade da FA, como objeto de estudo. É deste modo, a primeira confrontação dos factos com os pressupostos desenvolvidos no início do estudo;
- Taxonomia do BEING da Força Aérea: é o resultado dos conhecimentos adquiridos ao longo da pesquisa bibliográfica, tanto da referente à EO como à FA em específico, combinado com as entrevistas realizadas aos militares que integram a FA, permitindo assim, formalizar o BEING da FA e responder à primeira questão derivada colocada no início da investigação;
- Desenvolvimento da *framework* do BEING: a criação da *framework*, onde se relacionam os elementos constituintes do BEING da FA, é, em conjunto com a formalização e posteriormente a compreensão e interiorização da Taxonomia, o culminar da investigação relativamente ao tema do BEING da FA. Permitindo deste modo responder à segunda questão derivada;
- Validação: este ponto, surge com o propósito de avaliar se o trabalho realizado até então, representa a realidade da FA e se está ajustado ao âmbito designado inicialmente, validando deste modo, a possibilidade de implementação, abrangente a toda a organização. Reflete também as ações a desenvolver para implementar e os benefícios da sua implementação,

permitindo deste modo responder à questão de partida e consequentemente à terceira questão derivada.

- **Apreciação Crítica:** reflete a apreciação crítica do autor em relação aos factos apurados, identificando um conjunto de contributos que a presente investigação pode acrescentar à organização.

Concluída a análise do objetivo e do âmbito do trabalho desenvolvido, do problema colocado inicialmente e do caminho percorrido na procura pela resolução do problema, resta apenas apresentar de que forma, o trabalho realizado permite responder à questão de partida e consequentemente às questões derivadas, validando ou não, as hipóteses formuladas. A tabela 3 ilustra essa validação.

Problema	Pergunta de Partida	Questões Derivadas	Hipóteses	Validação das Hipóteses	Resposta à Pergunta de Partida
Taxonomia do BEING da FA e relação entre os elementos constituintes.	De que forma, a formalização e o relacionamento dos componentes do BEING organizacional servem a Força Aérea?	<p>Q1. De que forma, a taxonomia do BEING acrescenta valor à FA?</p>	<p>H1. A componente da configuração do BEING, permite-nos representar e uniformizar, o que a Força Aérea é em termos de: Modelo de negócio, Estrutura, Governance e Recursos, transmitindo aos seus agentes a sua posição na cadeia de valor da organização.</p>	<p>A FA como ramo das FFAA, têm como desígnio, participar de forma integrada na defesa militar da República, garantindo a segurança e o bem estar das populações. Deste modo, é fundamental que a FA tenha os seus agentes vocacionados e alinhados para alcançarem as metas a que a organização se propõe atingir, de forma consciente e segura do que a FA é em quanto Modelo de Negócio, Estrutura, Governance e Recursos.</p> <p>Assim, considera-se validada a Hipótese H1.</p>	<p>A formalização da taxonomia do BEING da FA, representa a combinação de toda a informação dispersa pela organização, que identifica a mesma segundo a sua identidade, neste sentido, este passo, representa a criação de conhecimento organizacional agora acessível a todos os agentes internos e externos à organização que se relacionam com esta. Assim, esta abordagem teórica permitiu desmistificar alguns preconceitos latentes na organização tendo por base a pesquisa realizada e a metodologia utilizada, que deste modo serviram de linha orientadora para que o autor pudesse tecer as devidas conclusões que representassem a realidade da Força Aérea da forma mais fidedigna possível. A questão derivada Q1 define o início do caminho percorrido para responder à pergunta de partida.</p> <p>A questão da formalização do BEING da FA vem enriquecer a organização com uma <i>framework</i> de autoconhecimento, que permite que todos os seus agentes tenham uma visão sobre a organização, enquadrando as suas ações tendo em vista a missão capital da FA.</p> <p>No entanto, e à luz dos conhecimentos e conceitos abordados ao longo do trabalho, verifica-se que não é suficiente a formalização do <i>DNA</i> da FA não fornece aos seus agentes informação suficiente para estes se conseguirem enquadrar no <i>core business</i> da organização. Através da <i>framework</i> proposta, essa lacuna foi colmatada, contudo, ao desenvolver esta <i>framework</i>, foi perceptível ao autor que esta pode também ser utilizado numa visão de planeamento estratégica da organização, culminando desta forma na resposta à Q2.</p> <p>Deste modo, a implementação desta taxonomia e desta ferramenta, transmite a todos os agentes organizacionais uma consciência do que ocorre na organização e qual o papel que estes assumem na mesma, compreendendo as ações face à mudança que devam de ser realizadas.</p>
		<p>Q2. Em que medida é importante para a FA possuir uma <i>framework</i> sustentada na sua identidade?</p>	<p>H2. É importante para Força Aérea possuir uma <i>framework</i> adequado de autoconhecimento pois esta estrutura permite que todos os seus agentes tenham uma visão holística e quase em tempo real (Near Real Time) do estado em que a mesma se encontra, bem como permitirá, uma maior agilidade na inserção, consulta e modificação dos seus elementos constituintes.</p>	<p>A existência de uma <i>framework</i>, sustentada nos elementos constituintes do BEING da organização, representa uma ferramenta suportada no <i>DNA</i> da FA, tornando-se assim uma <i>framework</i> de autoconhecimento da organização.</p> <p>Por outro lado, a existência desta <i>framework</i>, permite também engrandecer a organização com uma ferramenta, capaz de transmitir aos seus agentes uma visão holística sobre a organização, ao mesmo tempo que permite uma maior agilidade face a perturbações negativas que possam ocorrer. Assim, se isto se verificar, a FA torna-se mais eficaz e mais eficiente. Deste modo, considera-se validada a hipótese H2.</p>	
		<p>Q3. É suficiente à FA somente a taxonomia do BEING??</p>	<p>H3. A componente da configuração BEING, permite-nos representar o que a organização é em termos de, Modelo de negócio, Estrutura, Governance e Recursos, contudo, é importante ter em consideração o BECOMING e o BEHAVING pois só através da envolvimento entre estes três componentes é possível obter uma <i>framework</i> de gestão/controlo da organização.</p>	<p>É muito importante para a FA possuir uma formalização uniforme da sua identidade contudo, é ainda mais importante formalizar o que a FA pretende atingir no futuro e de que forma o vai atingir, uma vez que tendo em consideração o ambiente instável em que as organizações se enquadram, não sendo a FA exceção, é fundamental a todas as organizações possuírem uma <i>framework</i> que lhes permita serem ágeis, flexíveis e adaptáveis, por forma a acompanharem as alterações ambientais.</p> <p>Por conseguinte, considera-se validada a H3.</p>	

Tabela 3 - Validação das Hipóteses e Resposta à Pergunta de Partida

A primeira nota de conclusão será direcionada para a identidade da Força Aérea. O fio condutor que orientou o autor na formalização do BEING da Força Aérea, tendo como base os conhecimentos de Engenharia Organizacional, os conhecimentos adquiridos através da análise da literatura referente à temática abordada e a documentação relativa à Força Aérea. A análise de toda esta panóplia de informação, permitiu ao autor construir uma *framework* que foi sujeita ao teste dos factos, através da elaboração de entrevistas. Os resultados obtidos foram imensamente coincidentes e conclusivos. Na sua generalidade, as hipóteses colocadas pelo autor foram aceites e validadas por todos os militares entrevistados, sendo que foram apenas complementados com o conhecimento desses mesmos agentes. Todos estes acontecimentos permitiram ao autor tirar várias ilações: a identidade da FA encontra-se definida, contudo não se encontra formalizada na sua globalidade nem difundida, compreendida e interiorizada por toda a organização nem pelos seus influenciadores; não existia na FA uma *framework* capaz de transmitir aos agentes que a constituem uma visão holística sobre a organização, resultando deste modo na falta de consciência organizacional, *Organizational Self-Awareness*, tornando-se assim essencial para à FA ter a sua identidade perfeitamente difundida e interiorizada pelos seus agentes.

A segunda nota conclusiva está relacionada com a *framework* desenvolvida, de modo a tentar colmatar as lacunas identificadas nesta área de conhecimento, elaborou-se uma *framework* que relaciona os elementos constituintes do BEING, tendo em conta as suas relações de causa/efeito. Essa *framework* é apresentada sobre a forma de uma representação cíclica onde as relações nela identificadas fluem tendo em conta o sentido das setas. Permitindo assim, ser utilizada como ferramenta de suporte na gestão e no planeamento da FA. Contudo, esta *framework* apresenta algumas debilidades, relacionadas com o facto do BECOMING do BEHAVING, não se encontrarem formalizados. Tornando deste modo, sua aplicação limitada a um nível de pré planeamento fornecendo aos agentes uma visão das consequências que as perturbações nos elementos constituintes causam nos restantes.

*"I think and think for months and years. Ninety-nine times, the conclusion is false.
The hundredth time I am right."
Albert Einstein*

4.2 Recomendações

Concluído o trabalho de investigação, resta apenas ao autor deixar algumas recomendações relacionadas com as conclusões tiradas ao longo da elaboração deste trabalho e de sugestões que foram surgindo por parte de algumas entidades intervenientes no mesmo. O autor recomenda assim, os seguintes pontos:

- Difundir a taxonomia do BEING da FA por toda a organização, aplicando-a na fase de formação de todos os agentes organizacionais e realizando a sua renovação, durante as diversas etapas de formação, que todos os elementos constituintes da FA têm de realizar;
- Aplicar a *framework* desenvolvida no nível estratégico da organização como auxílio à tomada de decisão;
- Desenvolver o BECOMING e o BEHAVING do Mapa de Configuração da Organização, aplicado à FA;
- Desenvolver uma *framework* as três componentes do Mapa de Configuração da Organização.

5 Referências Bibliográficas

AGANETTE, E.; ALVARENGA, L.; SOUZA, R. R. **Elementos constitutivos do conceito de taxonomia. Informação & Sociedade**, dezembro de 2010.

ALBERTS, David; HAYES, Richard; **Power to the Edge – Command and Control in the Information Age**; CCRP Publication Series; 2003.

BRG (The Business Rules Group); **The Business Motivation Model: Business Governance in a Volatile World, 2010** [Em linha]. [Consult. 10 nov. 2014]. Disponível em: «http://www.businessrulesgroup.org/second_paper/BRG-BMM.pdf »

BUSINESS DICTIONARY, **Core Competencies**, 2013 [Em linha]. [Consult. 24 nov. 2014]. Disponível em «<http://www.businessdictionary.com/definition/core-competencies.html>»

Constituição da República Portuguesa, 2 de abril de 1976, VII Revisão Constitucional 2005

DICIONÁRIO PRIBERAM; **Eficácia**, 2013 [Em linha]. [Consult. 14 Jan. 2015]. Disponível em «<http://www.priberam.pt/dlpo/eficaz>»

DIETZ, Jan L. G., HOOGERVORST, Jan A.P. - **A discipline of Enterprise Engineering**. 2012.

EMFA; **Força Aérea**, 2013, [Em linha]. [Consult. 6 nov. 2014]. Disponível em «<http://www.emfa.pt/www/index>»

Estatuto dos Militares das Forças Armadas: Decreto-Lei nº. 236/99, de 25 de Junho.

FORÇA AÉREA; **Diretiva Nº04/2013**: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea; Diretiva de Planeamento da Força Aérea; Alfragide; fevereiro 2013.

FORÇA AÉREA; **RFA 391-1**: Política de Gestão de Informação da Força Aérea. Estado-Maior da Força Aérea; Alfragide; Agosto de 2011.

GUEDES, Pedro; **Construção de um Cockpit Organizacional para a Força Aérea**, Dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Academia da Força Aérea, Departamento de Ensino Universitário, Sintra, Março de 2013.

KLUEBER, Roland: **Business Model Design and Implementation for eService**. AMCIS 2000.

LEAL, Pedro; **Definição do Modelo de Negócio da Força Aérea**; Dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Academia da Força Aérea, Departamento de Ensino Universitário, Sintra, fevereiro de 2010.

Lei de Defesa Nacional; Lei Orgânica n.º1-B/2009 de 7 de julho, Diário da República, 1ª série – N.º138 – 20 de julho de 2009

Lei de Defesa Nacional; Lei Orgânica n.º5/2014 de 29 de agosto, Diário da República, 1ª série – N.º166 – 29 de agosto de 2014

Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas; Lei Orgânica n.º1-A/2009 de 7 de julho, Diário da República 1ª série – N.º129 – 7 de julho de 2009

Lei Orgânica da Força Aérea; Decreto-Lei n.º 187/2014; Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — 29 de Dezembro de 2014.

LILES, Donald; PRESLEY, Adrien; **Enterprise Modeling within an Enterprise Engineering Framework**, dezembro 1996.

MAGALHÃES, Rodrigo; TRIBOLET, José; **Engenharia Organizacional: das partes ao todo e do todo às partes na dialética entre pessoas e sistemas**; *in* **Sistemas de Informação Organizacionais**, capítulo "Organizações, Pessoas, Processos e Conhecimento: Da Reificação do Ser Humano como Componente do Conhecimento à "Consciência de Si" Organizacional"; Edições Sílabo, novembro 2005.

MONTEIRO, Miguel - **As Funções numa Unidade Aérea**. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Academia da Força Aérea, Departamento de Ensino Universitário, Sintra, Março 2014.

NAGEL, Stuart; GARSON, David: **Advances in Social Science and Computers**, Jay Press, ISBN: 1559380373, 1991.

NATIONAL INFORMATION STANDARDS ORGANIZATION ANSI/NISO Z39.19-2003: **Guidelines For The Construction, Format, And Management Of Monolingual Thesauri**. 2005. [Consult. 7 dez. 2014] Disponível em: «<http://www.niso.org/standards/resources/Z39-19-2005.pdf#search=%22z39.19%22>>»

NATO - **C3 Classification Taxonomy**. Allied Command Transformation (ACT). Junho de 2013

OLIVEIRA, Tiago; **Construção de um Mapa de Estratégia para a Força Aérea**; Dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Academia da Força Aérea, Departamento de Ensino Universitário, Sintra, fevereiro 2011.

PÁSCOA, Carlos; et al.; **Apontamentos das aulas de EO I e EO II**; Academia da Força Aérea; 2013.

PÁSCOA, Carlos; **A AFA e a Engenharia Organizacional**; Lição Inaugural da Cerimónia de Abertura do Ano Letivo 2010/2011; Academia da Força Aérea; 2010.

PÁSCOA, Carlos; **Organizational and Design Engineering of the Operational and Support Dimensions of an Organization: The Portuguese Air Force Case Study**; Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico. 2012. Dissertação de Douturamento.

PÁSCOA, Carlos; TRIBOLET, José: **Organizational and Design Engineering of the Operational and Support Components of an Organization: the Portuguese Air Force Case Study**, Springer Lecture Notes in Business Information Processing (LNPIB) Series on Minutes of the Practice-driven Research on Enterprise Transformation (PRET) Conference on Enterprise Engineering held in the University of Delft, Holanda, Novembro 2010.

PÁSCOA, Carlos; AVEIRO, David; TRIBOLET, José: **Organizational Configuration Actor Role Modeling Using DEMO**; Universidade Técnica de Lisboa, Instituto

Superior Técnico, 2012

PÁSCOA, Carlos; OLIVEIRA, Tiago; TRIBOLET, José: **Construção de um Mapa de Estratégia para a Força Aérea**, Revista Científica da Academia da Força Aérea, Nº 1, Sintra, Portugal, Julho 2011.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van; **Manual de Investigação em Ciências Sociais**; Gradiva; 1998.

SKYTTNER, Lars (2006): **General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice, World**. Scientific Publishing Company; 2ª Edição, Londres, UK.

SOUSA, Pedro; et al.; **Enterprise Architecture Modeling with UML**, Idea Group Inc. Lisboa, 2007, Capítulo IV, pp. 67-94.

TERRA, J. C. C. et al. **Taxonomia: elemento fundamental para a gestão do conhecimento**. [Em linha]. [Consult. 25 nov. 2014]. Disponível em:: «http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000102v003taxonomia_%20fundamental_GC.pdf. Acesso em: 26 jul. 2013».

ZACARIAS, Marielba Silva; et al.; **Making Sense of Enterprise Architectures as tools of Organizational Self-Awareness (OSA)**, TEAR 2007 - Trends in Enterprise Architecture Research - ECIS 2007 Pre-Workshop, junho de 2007.

ZACHMAN, John A.; **Enterprise Architectue: The Issue of the Century** [Consult. 21 nov. 2014] Disponível em: «[http://xpertaml.com/backup/ABS%20Development%20\(Martin\)/Methodologies/ZIFA/ZIFA06.pdf](http://xpertaml.com/backup/ABS%20Development%20(Martin)/Methodologies/ZIFA/ZIFA06.pdf)»

WOODS, E. **The corporate taxonomy: creating a new order**. [Consult. 13 dez. 2014] Disponível em: «<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=9566>»

Entrevistas

BORREGO, Joaquim (30/01/2015), Comandante da Academia da Força Aérea.

CALDAS, João (29/01/2015) Chefe da Divisão de Recursos.

MARADO, Bruno (28/01/2015) Adjunto para Métodos e Análise de Sistemas.

PINTO, Rocha (12/12/2014) Adjunto para a Organização da Divisão de Recursos do EMFA.

TELHA, Ana (30/01/2015) Chefe da Repartição dos Sistemas de Informação.

Anexo A – Entrevistas

Entrevistado: TCor/EngInf Rocha Pinto

Posição Organizacional: Adjunto para a Organização da Divisão de Recursos do EMFA

Dia da Entrevista: 12 de dezembro de 2014

P1 – Como é definida a autoridade na FA?

A autoridade na FA está definida na LOFA, deste modo compreende a autoridade hierárquica, funcional, técnica e de coordenação.

P2 – Como é definida pela FA a responsabilidade?

A responsabilidade na FA decorre das funções que cada agente assume na organização, deste modo, esta nunca pode ser delegada.

P3 – Quais as formas de comunicação da FA?

A FA como organização possui diferentes formas de comunicação, sendo elas pessoais como reuniões, ou impessoais como email, fax, notas, despachos, diretivas, etc. A FA possui também comunicação com o exterior, nomeadamente com a Presidência da República, MDN e EMGFA.

P4 – De que forma as Prerrogativas de Gestão afetam a FA?

a) Suposição?

A suposição poderia verificar-se em pequena escala a nível tático e operacional porém, tal não ocorre uma vez que todas as ações desenvolvidas tem justificação.

b) Questão?

A questão assume uma papel importante na FA, contudo não a nível de *Governance* uma vez que as decisões devem estar sustentadas e cabe apenas ao decisor tomar a decisão final.

c) Hábito?

O hábito na FA pode ter influência na *Governance* uma vez que este não condiciona a tomada de decisão mas sim a não tomada pela estagnação.

Entrevistado: Maj/EngAer Bruno Marado

Posição Organizacional: Adjunto para Métodos e Análise de Sistemas

Dia da Entrevista: 28 de janeiro de 2015

P1 – Considera importante a existência desta taxonomia no Processo de Negócio da FAP? Se sim, de que modo esta acrescenta valor á organização?

Sim, a formalização do BEING da FAP permite um alinhamento entre o conhecimento da organização pelos seus agentes, compreendo deste modo a sua importância na organização.

P2 – A *Framework* desenvolvido acrescenta valor á FAP? Se sim, quais as vantagens que a implementação desta *framework* pode trazer á organização?

Sim, esta framework permite identificar as relações entre os elementos da organização e desta forma prevenir perturbações negativas que possam acontecer ou posteriormente solucionar essas situações identificando métodos de reação às mesmas.

P3 – Considera que seria útil á organização seguir esta linha de pensamento organizacional e formalizar o BECOMING e o BEHAVING da FAP?

Sim, é muito importante uma vez que apenas com a formalização do BEING esta torna-se insuficiente para aplicar na organização a não ser na transmissão uniforme da identidade organizacional, deste modo, seria muito importante prosseguir com a formalização do BECOMING e do BEHAVING uma vez que deste modo, estamos a definir os meios que a organização se propões a atingir e o comportamento que a mesma deve ter.

Entrevistado: Cor/PilAv João Caldas

Posição Organizacional: Chefe da Divisão de Recursos

Dia da Entrevista: 29 de janeiro de 2015

P1 – Considera importante a existência desta taxonomia no Processo de Negócio da FAP? Se sim, de que modo esta acrescenta valor á organização?

Sim, pois se as pessoas perceberem a cadeia de valor e a posição que tomam na mesma, vão perceber o contributo que têm para a realização da missão, e é daí que decorre a importância desta formalização, pois é difícil para alguns agentes compreenderem qual a importância na missão da FAP, como por exemplo, um cozinheiro não compreende porque motivo é importante para o comprimento da missão e através desta taxonomia essa informação era mais facilmente assimilada pelos agentes da organização.

P2 – A *Framework* desenvolvido acrescenta valor á FAP? Se sim, quais as vantagens que a implementação desta *framework* pode trazer á organização?

Sim, uma vez que a representação deste modelo permite perceber a interação entre as 4 vertentes que compõe a identidade da FAP, possibilitando assim realizar um planeamento de contingência face ás influencias que as alterações num desse elementos pode vir a provocar nos restantes, fornecendo uma “visão outside” na procura de soluções.

P3 – Considera que seria útil á organização seguir esta linha de pensamento organizacional e formalizar o BECOMING e o BEHAVING da FAP?

Sim, bastante importante, porque ter a noção do que somos é muito importante mas, é ainda mais importante saber o que queremos alcançar e como o vamos alcançar e sendo a FAP uma organização militar, sabemos que a realidade de hoje não é a realidade de amanhã assim, é necessário uma adaptação constante, fazendo uso de mecanismos e ferramentas que possibilitem mudar os processos de negócio para atingir o que tivermos de ser no futuro.

Entrevistado: MGen/PilAv Joaquim Borrego

Posição Organizacional: Comandante da Academia da Força Aérea

Dia da Entrevista: 30 de janeiro de 2015

P1 – Considera importante a existência desta taxonomia no Processo de Negócio da FAP? Se sim, de que modo esta acrescenta valor á organização?

Sim, Um vez que esta taxonomia melhora o entendimento da estrutura e a compreensão do funcionamento da FA pelos seus agentes.

P2 – A *Framework* desenvolvido acrescenta valor á FAP? Se sim, quais as vantagens que a implementação desta *framework* pode trazer á organização?

Sim, porque esta *framework* transmite um maior conhecimento do funcionamento da organização e consequentemente, os seus agentes conhecem melhor o que a organização é e como funciona.

Entrevistado: TCor/EngInf Ana Telha

Posição Organizacional: Chefe da Repartição dos Sistemas de Informação

Dia da Entrevista: 30 de janeiro de 2015

P1 – Considera importante a existência desta taxonomia no Processo de Negócio da FAP? Se sim, de que modo esta acrescenta valor á organização?

A taxonomia apresentada, pese embora não acrescentar novos elementos de detalhe relativamente ao que já havia sido anteriormente proposto, apresenta uma instanciação que permite aos indivíduos identificarem imediatamente o seu propósito, o que torna mais fácil a sua identificação com os elementos propostos. Assim, é uma mais valia no que respeita ao self-awareness dos indivíduos enquanto tal e enquanto membros da Organização, contribuindo como tal para o organizational self-awareness.

P2 – A *Framework* desenvolvido acrescenta valor á FAP? Se sim, quais as vantagens que a implementação desta *framework* pode trazer á organização?

O modelo proposto permite acrescentar valor à organização na medida em que explicita as relações existentes entre os elementos do BEING, deixando estes de ser elementos desconexos. A leitura do modelo permite conhecer as relações causa-efeito entre os diversos elementos, embora devesse ser demonstrado de que forma deve ser efetuada a leitura do modelo, ou seja, como se deve seleccionar o ponto de partida para as diferentes leituras possíveis.

P3 – Considera que seria útil á organização seguir esta linha de pensamento organizacional e formalizar o BECOMING e o BEHAVING da FAP?

Utilizando as racionais anteriormente expostas, e existindo uma metodologia para a leitura do modelo, a organização, bem como os indivíduos que a compõem, aumentariam o seu conhecimento acerca destes dois estádios.